

# COMPORTAMIENTOS DEL LÍDER QUE FACILITAN LA CONCILIACIÓN TRABAJO-VIDA PERSONAL/FAMILIAR EN UNA EMPRESA DE TECNOLOGÍA DE LA CIUDAD DE BOGOTÁ<sup>1</sup>

*Por: María Angélica Avendaño B<sup>2</sup>*

## Resumen

**Objetivo.** Identificar los comportamientos del líder, que son percibidos por sus colaboradores como facilitadores de la conciliación trabajo-vida personal/familiar. **Marco de referencias conceptuales.** Entendiendo la conciliación como el equilibrio existente entre lo que se realiza en el trabajo, y todo aquello que se realiza en el tiempo de no-trabajo y se traduce en calidad de vida para el colaborador (Musicco, 2015), el presente trabajo aborda en cuanto a su fundamentación teórica los siguientes componentes: antecedentes, definición, beneficios subyacentes de su aplicación, condiciones que la facilitan u obstaculizan, así como, la relación que tiene su implementación con las prácticas de liderazgo. **Método.** Se realizó a través de un estudio cualitativo, descriptivo, de corte transversal; el diseño de la investigación fue un estudio de caso basado en entrevistas semi-estructuradas a 13 participantes quienes ocupan mandos medios y llevan más de 7 meses vinculados con la organización. **Resultados.** Los resultados encontrados conllevan a comprender que el rol del líder es esencial para la conciliación, en tanto éste puede llevar a cabo comportamientos que la faciliten u obstaculicen, como lo son: la flexibilidad o rigidez, la posibilidad de negociar llegando a acuerdos, o la dirección basada solamente en lo que él considere correcto; la comunicación de calidad o la imposibilidad de dar respuestas adecuadas y oportunas, la calidez en las relaciones, o la distancia en la relación líder-subordinado. **Conclusión.** El papel del líder es vital como fuente de apoyo, información, claridad y promoción de la conciliación, a partir de la generación de espacios que favorecen el uso de las medidas, la comunicación, el seguimiento a resultados y permiten la cercanía líder-colaborador, para identificar necesidades y conflictos a resolver, aspectos que finalmente se traducen en satisfacción para los colaboradores. **Palabras clave:** *Conciliación trabajo-vida personal/familiar, equilibrio trabajo-vida personal, liderazgo.*

<sup>1</sup> Trabajo de grado presentado para optar por el título de Magister en Desarrollo Humano Organizacional. Escuela de Administración. Universidad EAFIT.

<sup>2</sup> Psicóloga de la Pontificia Universidad Javeriana. Especialista en Gerencia del Desarrollo Humano de la Universidad EAFIT. Candidata a Magíster en Desarrollo Humano organizacional. Correo: [maavendano@eafit.edu.co](mailto:maavendano@eafit.edu.co)

Partiendo del consenso fuertemente asentado acerca que el trabajo es “una de las actividades de mayor importancia para la integración y ajuste psicológico y social de los individuos” (Jiménez y Moyano, 2008, p.117), y que desde la era industrial éste se ha ido transformando, pasando de considerarse importante únicamente desde la esfera económica (subsistencia), a ser un aspecto constitutivo y vital para el desarrollo integral del ser humano.

Y bajo la premisa que los cambios propios de la globalización, caracterizados por la economía global, en la que todo es co-dependiente y está estrechamente relacionado; se hace necesario que el proceso de Gestión Humana modifique sus prácticas, enfocándolas hacia la conservación y desarrollo del mejor talento humano, al ser ésta una variable crítica de la competitividad del mundo globalizado (Friedman, 2006) (Jiménez y Vega, 2015)

Así pues, la problemática de la relación trabajo-vida personal se establece como uno de los imperativos estratégicos que han incorporado las organizaciones dentro de sus políticas y planes de desarrollo, en tanto se ha observado que las empresas que intervienen en este tipo de factores son las más llamativas en el mercado (Balmforth y Garden como se citó en Figueroa y Urrutia, 2015). Lo anterior, en tanto los trabajadores ya no solo eligen sus ofertas laborales por el salario que devengarán, sino que también tienen en cuenta otra serie de condiciones que en éste se ofrezcan (Fundación más familia y Tatum, 2010).

De lo anterior, surge precisamente el tema de estudio del presente proyecto de investigación, el cual aborda la conciliación trabajo-vida personal, como una de las metodologías que las organizaciones están implantando, para lograr el compromiso de los colaboradores hacia la organización, su desarrollo, sentido de pertenencia y por ende, el logro de los resultados organizacionales. Específicamente, se abordará la conciliación en su relación con el liderazgo, a propósito de los comportamientos que los líderes llevan a cabo para facilitar su implementación.

De esta forma, se arguye que es pertinente realizar el presente ejercicio investigativo, en tanto es un asunto no abordado, ello dado que no se han encontrado evidencias suficientes y variadas que permitan identificar los comportamientos clave que los líderes desarrollan para favorecer la implantación de la conciliación en las organizaciones.

De acuerdo con el anterior postulado, el objetivo de la presente investigación es aproximarse a identificar los comportamientos del líder que facilitan la conciliación trabajo-vida

personal/familiar en una empresa de tecnología de la ciudad de Bogotá, a partir de la siguiente pregunta de investigación:

*¿Cuáles son los comportamientos de los líderes facilitadores de la conciliación trabajo-vida personal/familiar, percibidos por un grupo de colaboradores de una empresa de tecnología de la ciudad de Bogotá?*

Cuestionamiento que busca identificar qué comportamientos del líder coadyuvan con la implantación de la conciliación en la organización. Reconocimiento que busca contribuir con las organizaciones al permitirles: (1) identificar qué acciones son promotoras de la conciliación en los equipos, (2) reconocer qué competencias deben desarrollarse en los líderes a fin de promover la conciliación como práctica ejemplar que genera compromiso, (3) comprender el rol que cumple el líder en la instauración de la conciliación y las demandas que sobre su gestión suelen tener los equipos.

En suma, identificar las prácticas de liderazgo que pueden coadyuvar con la implantación de la conciliación en las organizaciones, resulta de gran valor, dado que al potencializar su gestión las empresas mejoran sus indicadores, son más competitivas y atractivas a los inversores, a la vez que se mejora su reputación interna, se atrae y desarrolla el mejor talento humano, y se aumenta su compromiso con los objetivos de la organización (Fundación más familia y Tatum, 2010)

## **Objetivos**

### ***General***

Identificar los comportamientos del líder, que son percibidos por sus colaboradores como facilitadores de la conciliación trabajo-vida personal/familiar.

### ***Específicos***

- Describir qué entienden los colaboradores por conciliación trabajo-vida personal/familiar y la importancia que le atribuyen.
- Identificar los comportamientos que los líderes llevan a cabo que facilitan la promoción de la conciliación trabajo-vida personal/familiar.
- Identificar los comportamientos que los líderes llevan a cabo y obstaculizan la conciliación trabajo-vida personal/familiar.

- Identificar qué esperan los colaboradores de sus líderes para favorecer la conciliación trabajo-vida personal/familiar.

## Marco de referencias conceptuales

### *La conciliación trabajo-vida personal/familiar: una aproximación a su estado de la cuestión*

A continuación, se expondrá el balance de los estudios hallados sobre conciliación trabajo-vida personal/familiar, a propósito de las siguientes categorías: *propósito general de la investigación, referentes conceptuales, tipo de estudio, sujetos participantes, instrumentos de recolección de la información, tipo de diseño de investigación y principales resultados o hallazgos.*

Para empezar, y en relación al *propósito general* de las investigaciones, se evidencia una fuerte tendencia a indagar sobre la cultura de conciliación y su impacto para la organización, analizando aquellas políticas y prácticas que promueven su implementación (Idrovo, 2006), y cómo ésta trae beneficios para la organización, al estar relacionada positivamente con el desempeño (Biedma y Medina, 2014), la calidad de vida (Vargas, 2017), la satisfacción laboral, el compromiso (Abarca, Letelier, Aravena y Jiménez, 2016), la equidad de género (Figueroa y Urrutia, 2015), la reducción del ausentismo y el incremento de la productividad (Jiménez y Vega, 2015).

De igual forma, dentro de la literatura se encontró como propósito, la indagación de los factores clave que intervienen durante la implantación de la conciliación (Rodríguez, 2016; Alegre, et al, 2017). Asimismo, se encontró un estudio sobre la conciliación y el liderazgo, cuyo propósito fundamental era conocer el impacto de los diferentes estilos de dirección en la implantación de culturas de conciliación en una organización española (Fundación más familia, Tatum y Fundipe, 2012)

Ahora bien, a propósito de los referentes conceptuales, se encontraron los siguientes conceptos: conciliación, tiempo empresa-familia, empresa familiarmente responsable, conflicto trabajo-familia, motivación, políticas de conciliación, desempeño organizacional, enriquecimiento trabajo-familia, satisfacción laboral, equilibrio vida personal-laboral, prácticas

de conciliación, responsabilidad familiar corporativa (Fundación más familia, Tatum y Fundipe, 2012; Biedma y Medina, 2014, Vargas, 2017; Alegre et al, 2017)

Con relación al *tipo de estudio y tipo de diseño* de las diferentes investigaciones consultadas, se encuentran tanto estudios de tipo cuantitativo, como los descritos en Vargas, 2017; Pérez, Vela, Abella y Martínez, 2015; Abarca et al., 2016 quienes a través de cuestionarios de satisfacción laboral, de interacción familia-trabajo e inventarios de percepción de soporte familiar, así como encuestas elaboradas para medir la satisfacción con las medidas de conciliación cuyo propósito era abordar el propósito de cada investigación. Por su parte, las investigaciones de tipo cualitativo, se basaron en la aplicación de entrevistas semiestructuradas y grupos focales (Alegre et al., 2017; Rodríguez, 2016; De Cieri y Bardoel, 2010).

Ahora bien, en lo referente al tipo de estudio se destacan principalmente los de tipo documental, en los cuales se realiza una revisión teórico, conceptual y bibliográfica sobre el equilibrio vida laboral y personal; su impacto y beneficios tanto para el colaborador, a propósito del tiempo destinado a la familia, a su desarrollo personal y la satisfacción producto de este equilibrio; y para la compañía, en relación a aspectos como el compromiso, la satisfacción laboral, la disminución del ausentismo, entre otros (Alegre et al., 2017; Rodríguez, 2016; De Cieri y Bardoel, 2010; Idrovo, 2006; Biedma y Medina, 2014; Vargas, 2017; Pérez et al., 2017; Jiménez, 2015)

Asimismo, también se hallaron investigaciones con enfoque exploratorio las cuales pretendían evaluar: para el caso de Fundación más familia et al., (2012) el impacto de los estilos de dirección en la implantación de la cultura de conciliación, la implementación de las políticas de conciliación en Pymes (Alegre et al., 2007), las actitudes de los universitarios respecto al liderazgo en el trabajo y la conciliación (Mujer, Familia y Trabajo, s.f.)

Con relación a los *sujetos participantes* se puede concluir que en su mayoría son empleados de diferentes empresas, públicas o privadas, pequeñas, medianas y multinacionales (Alegre et al., 2007; De Cieri y Bardoel, 2010) con certificación efr o no (Fundación más familia, et al, 2012), con participantes de diferentes niveles, operativos, mandos medios, jefes y directores. De igual forma, se incluyeron otro tipo de participantes, como es el caso de universitarios (Mujer, trabajo y familia, s.f) y docentes de establecimientos municipales de educación básica (Abarca et al., 2016).

En lo que se refiere a los *instrumentos de recolección de información y análisis* se encuentran los cuestionarios y encuestas online (Fundación más familia et al., 2012; Pérez et al., 2017), la escala desarrollada por Carlson, Kacmar y Williams (como se citó en Vargas et al., 2017), que permite medir las seis dimensiones del conflicto familia-trabajo, el cuestionario de Interacción Trabajo-Familia SWIN, el Inventario de Percepción de Soporte Familiar (IPSF) y el Cuestionario de Satisfacción Laboral S20/23, utilizados por Abarca et al., 2016.

Por su parte, autores como Alegre et al (2007); Idrovo, 2006; Rodríguez, 2016, De Cieri y Bardoel, 2010 implementaron la entrevista como instrumento de recolección para construir, validar y dar cuenta de las posturas adoptadas sobre conciliación, a propósito de su relación con diferentes variables, como por ejemplo: la motivación, la satisfacción laboral, el desempeño, entre otras. Otros autores, implementaron las revisiones bibliográficas y teóricas para sus investigaciones como es el caso de Pinzón, 2013; Biedma y Medina, 2014; Figueroa et al., 2015.

En referencia a las *principales conclusiones y resultados* de las investigaciones se identificaron los siguientes aspectos: (1) la conciliación actúa como factor motivacional y aumenta el compromiso de los empleados, mejorando su productividad y eficiencia (Fundación más familia et al, 2012), (2) la alta dirección tiene mayor peso a la hora de implantar la cultura de conciliación en una organización, (3) existe una tendencia positiva a valorar empresas que tengan medidas de conciliación para sus empleados, en tanto se considera importante priorizar la familia frente a la carrera profesional (Mujer, trabajo y familia, s.f), (4) el tema de empresas familiarmente responsables toma fuerza como un elemento de responsabilidad social para éstas, hacia sus trabajadores y con ello, su principal elemento, las políticas de conciliación trabajo – familia (Pinzón, 2013) y (5) el cambio cultural es uno de los obstáculos más complejos del proceso de transformación al implantar la cultura de conciliación (Rodríguez, 2016)

Por otro lado, es importante mencionar que en su mayoría las investigaciones concluyen que implantar medidas de conciliación, se traduce directamente en aspectos como: reducción del absentismo, mejoras en el desempeño, el aumento del compromiso, mejoras en el clima y satisfacción laboral, bienestar laboral, entre otros aspectos (Biedma y Medina, 2014; Pérez et., 2015; Figueroa et al, 2015)

Finalmente, a propósito de la relación conciliación y prácticas de liderazgo, se destaca en Pinzón (2013), el rol sustancial que tiene la visión del líder en la conciliación trabajo – familia, en

tanto ésta, define la relación de equilibrio en la gestión del tiempo de sus colaboradores; adicionalmente se concluye que las organizaciones flexibles y responsables, cuentan con líderes que por un lado, establecen y comunican una dirección clara a su personal, en cuanto al proceso de cambio que es necesario para convertir la organización en una empresa familiarmente responsable y por otro, motivan a los demás líderes para que con su comportamiento sirvan de ejemplo a sus colaboradores, reconociendo abiertamente la importancia de conciliar el trabajo, la vida familiar y personal como base para el éxito del negocio, construyendo un clima de trabajo basado en el apoyo.

Como *conclusión*, se puede evidenciar en los estudios referenciados se ha estudiado el tema de conciliación en relación con variables específicas como la motivación, la satisfacción laboral y el compromiso; sin embargo, a propósito de los efectos que sobre su implementación pueda tener el liderazgo, aun es un tema que presenta brechas importantes a abordar, pudiéndose afirmar así que hasta el momento el estudio de las implicaciones y desafíos en los líderes en su implantación es un tema que precisa de mayor estudio.

### ***La conciliación trabajo-vida personal/familiar como estrategia de Gestión Humana***

Ahora bien, teniendo como marco de referencia el estado del arte realizado en los acápites anteriores, conviene empezar el abordaje conceptual del tema en cuestión, con uno de los cuestionamientos que gran parte de los trabajadores se suelen plantear, siendo éste: ¿vivimos para trabajar o trabajamos para vivir? Lo anterior, teniendo en cuenta que el trabajo si bien es una forma de realización que permite el crecimiento profesional y la estabilidad económica, también es posiblemente la actividad donde más transcurre tiempo una persona. De esta forma, del gusto intrínseco que se tenga de éste y la forma como sea concebido, se desprende la interacción que cualquier persona tiene con el trabajo y por ende, los resultados que en éste se obtengan (Heilbroner y Milberg como se citó en Pinzón, 2013).

De esta forma, partiendo de la concepción que en el mundo globalizado, el quehacer del área de gestión humana se ha ido transformando, migrando de una función encargada netamente de la administración del personal, a una función más holística, que comprende según Calderón, Naranjo y Álvarez (2012): la gerencia de la responsabilidad corporativa, la gestión del talento, la gestión de la globalización, el manejo de las relaciones, la gestión de la diversidad, la

comprensión de mercados laborales y la gestión del balance vida personal-trabajo; surgen nuevas demandas para el proceso, en cuánto a la necesidad de insertar prácticas que le permitan gestionar el talento humano.

En palabras de Birdi (como se citó en Calderón et al., 2010, p.6) “gestión humana aporta a la productividad de la empresa, pues al formar y motivar a las personas, las vuelve más eficientes, y ello minimiza costos” lo que ha conllevado a la generación de estrategias que permitan el desarrollo del talento humano; a partir de las cuales ha surgido la concepción acerca de la importancia de contar con trabajadores comprometidos. Lo anterior, en tanto el compromiso es en sí mismo uno de los principales garantes del éxito; en palabras de la Fundación más familia y Tatum (2010), “independientemente de las capacidades o competencias de una persona y organización, sin compromiso no hay talento” (p.6).

En este sentido, teniendo en cuenta que la mayor parte de la vida de una persona transcurre en la actividad productiva, se requiere que los trabajadores perciban que en su trabajo cuentan con condiciones óptimas para incrementar su desempeño, es allí “donde el tipo de liderazgo y las técnicas de gestión cobran importancia, pues de acuerdo a estas dos variables se logra la adhesión a la organización y con ello que la motivación alcance altos estándares, incrementando la productividad” (Pinzón, 2013, p. 34)

Ahora bien, la pregunta relevante para los líderes de Gestión Humana es: ¿cómo lograr trabajadores más comprometidos? Cuestionamiento a partir del cual surge el tema nodal en el que se centra el presente trabajo: la implantación de la conciliación trabajo-vida personal/familiar, como medida que valoran los colaboradores a la hora no solo de elegir una empresa, sino de comprometerse con ella y contribuir con el logro de sus resultados.

Al respecto, conviene hacer mención a los resultados arrojados por investigaciones en las que se destaca la importancia que en el mundo globalizado se le asigna a las empresas que realizan intervenciones a favor de la conciliación, por ejemplo, en una encuesta realizada en España entre más de 2.000 trabajadores se encontró que el factor que más valoran los empleados a la hora de elegir una empresa, en un 57% es precisamente la implantación de políticas de conciliación familiar (La conciliación el factor más valorado, 2015)

Apoyando la anterior cifra, surge también el resultado de una investigación realizada en España con 1.100 estudiantes universitarios, en la que se indagaba sobre las cualidades que ellos



percibían debían tener los líderes y la importancia de la conciliación; como resultado se encontró que el 92,4% de los universitarios decían valorar más positivamente a las empresas y jefes que adoptan medidas de conciliación con sus empleados, que aquellas donde ofrecían mayor salario (Mujer, familia y trabajo, s.f)

De esta forma, partiendo de la aseveración que “el conflicto entre el trabajo y la vida personal repercute en un menor desempeño organizativo (Vidal, Navarro & Leiva, 2011, p.103), y que “la conciliación actúa como factor motivacional, aumentando el compromiso de los empleados, mejorando su productividad y eficiencia” (Fundación más familia, Tatum y Fundipe, 2012, p. 5) surge en las compañías la necesidad latente de contar con prácticas que apunten a lograr el equilibrio vida laboral y personal (Drago et al, Glass & Estes, como se citaron en Bietma y Medina, 2014)

En suma, en el mundo globalizado el reto de las empresas es lograr conectar emocionalmente e intelectualmente a las personas con la organización, lo que tal y como lo sugiere la Fundación más familia, supone gestionar el talento humano poniendo al empleado como centro de la estrategia, a fin de lograr a través de diversas metodologías el mayor compromiso posible de éste con la organización, y sus objetivos (Fundación más familia, Tatum y Fundipe, 2012, p. 5)

De esta forma, partiendo de la aseveración que la conciliación y su implantación en las organizaciones, es cada día aún más relevante para lograr el compromiso de los colaboradores; y teniendo en cuenta que la intención del presente trabajo es estudiar la relación que tiene la conciliación con los comportamientos del líder, en los siguientes apartados se abordarán tres líneas en cuanto a su fundamentación teórica: (1), la definición de la conciliación y los beneficios que de ella se dependen tanto para los colaboradores, como para la organización, (2) las condiciones que facilitan u obstaculizan su implantación y (3) la perspectiva de la conciliación trabajo-vida personal y el influjo que sobre su desarrollo tienen las prácticas de liderazgo.

### ***Conciliación trabajo-vida personal/familiar***

Partiendo de la comprensión que la conciliación y la búsqueda por lograr el equilibrio entre el trabajo y la vida personal, empezó a cobrar fuerza y a generalizarse desde la inserción de la mujer en el mundo del trabajo, y que hoy en día ésta ha tomado cada vez más relevancia, en tanto tal y como lo menciona Vargas (2017), aun cuando en un principio pareciera afectar solo a

los trabajadores como individuos, tiene repercusiones importantes en el desarrollo económico de los países, promoviendo los resultados de las empresas y el correcto desarrollo de la sociedad en general, a continuación se describen algunas de las definiciones propuestas por diferentes autores.

En primer lugar, es importante traer a colación la definición propuesta por la Real Academia Española, para quien conciliar significa “hacer compatibles dos o más cosas” (Real Academia Española, 2016), partiendo de esta definición, se puede entender que hablar de conciliación trabajo-vida personal, hace referencia a la posibilidad de equilibrar ambas esferas, solucionando cualquier conflicto que entre ellas pueda acontecer. Lo que a su vez nos permite identificar, que tal y como lo menciona Martínez (2016) la necesidad de conciliar surge cuando las personas deben trabajar y a su vez hacer frente a responsabilidades familiares y personales.

En segundo lugar, se encuentra la definición expuesta por Dixon y Sagas (como se citó en Bietma y Medina, 2014) quienes comprenden la conciliación, como la percepción del trabajador sobre el apoyo prestado por la organización para equilibrar el trabajo y la familia, lo cual puede generar un impacto positivo en el compromiso con la organización, la satisfacción laboral, la retención de los empleados y el rendimiento.

Así mismo, encontramos la definición propuesta por Agut & Martín quienes plantean que “conciliar significa ajustar las necesidades personales y las laborales sin que una exceda a la otra, manteniéndolas proporcionalmente iguales” (Como se citó en Villa, 2015, p. 12).

Por su parte, Pinzón (2013) ha llamado conciliación al conjunto de “acciones que buscan el equilibrio entre las actividades (tiempo y dedicación) laborales y el resto de las actividades que todo ser humano debe y tiene que desarrollar” (p. 33), haciendo énfasis en que no necesariamente debe hacerse mención al equilibrio trabajo-familia, dado que esta última categoría hace parte de la vida personal. Al respecto menciona López (como se citó en Martínez, 2016, p. 36) que “la conciliación hace referencia más que a lo familiar a lo personal, en tanto afecta tanto a las personas con cargas familiares (hijos y personas dependientes) como a aquellas que no tienen que encargarse del cuidado familiar”

En España, país pionero en la búsqueda de la conciliación se entiende que ésta, a partir del marco legal, es todo aquello que permite ir más allá en la flexibilidad de las condiciones básicas de trabajo; suponiendo el equilibrio entre lo que el empleado aporta a la empresa (su

productividad) y la satisfacción que obtiene en su trabajo (Fundación más familia, Tatum y Fundipe, 2012).

Lo que conlleva directamente a entender cómo la conciliación beneficia directamente a la productividad de la empresa, en tanto la satisfacción del empleado le hace ser más eficiente, generándose un círculo virtuoso o de mejora continua, en el que la implantación de políticas de conciliación requiere del compromiso de los empleados con la empresa y a su vez, la conciliación se traduce en mejoras en el compromiso de dichos colaboradores (Fundación más familia, Tatum y Fundipe, 2012, p. 18).

Greenhaus y Beutell (como se citó en Alegre et al., 2007, p.4) definen la conciliación laboral-familiar como “la capacidad para evitar el conflicto entre el trabajo y la familia, minimizando las presiones del entorno que hacen que no sean compatibles en algún aspecto”. Conflicto, que según Yang (como se citó en Alegre et al., 2007, p. 9) se puede generar en tres dimensiones: (a) basado en el tiempo, cuando el tiempo que se destina para alguna de las dos funciones impide el desarrollo y la satisfacción en la otra, (b) basado en la tensión, cuando se dan altos niveles de tensión en el cumplimiento de uno de los roles, lo que a su vez afecta el desempeño en el otro y (c) basado en el comportamiento, cuando hay incompatibilidad entre los comportamientos y el desempeño deseable en cada rol.

Por su parte, Compensa, Capital Humano y Fundación más familia (2012) definen la conciliación como la posibilidad de vivir mejor, compaginar la pasión por el trabajo con el tiempo libre, sintiéndose cuidado y percibiendo que la empresa está pendiente de la vida personal de cada trabajador. En pocas palabras, para ellos la conciliación laboral y personal “consiste en compaginar el tiempo disponible entre los distintos ámbitos posibles para lograr un equilibrio que genere bienestar personal” (p.6)

Para Figueroa y Urrutia (2015) “conciliar, es crear condiciones para que trabajadores y trabajadoras cumplan de forma óptima con las responsabilidades familiares y laborales, y como resultado de estas medidas se logre una relación más armónica entre la vida familiar, la vida laboral y la equidad entre hombres y mujeres” (p.290)

En consonancia con la anterior definición, Kalliath y Brough (como se citó en Figueroa y Urrutia, 2015) definen el equilibrio trabajo-vida personal “como el logro de experiencias satisfactorias en todos los ámbitos de la vida, lo cual requiere de recursos personales, tales como

la energía, el tiempo y el compromiso, que deben estar bien distribuidos a través de los dominios” (p.290).

Por otro lado, Clark (2000) define el concepto en términos de “la satisfacción y el buen funcionamiento en el trabajo y en casa con un mínimo de conflicto de rol” (p. 719) (como se citó en Figueroa y Urrutia, 2015, p.291), del mismo modo, Greenhaus et al. (2003) proponen una conceptualización para el tema en la que un individuo está en equilibrio e igualmente comprometido y satisfecho con su papel en el trabajo y en la vida personal (como se citó en Figueroa y Urrutia, 2015, p.291)

De igual forma, la Fundación más familia, Tatum y Fundipe (2012), en una investigación realizada desde el observatorio efr destacan que la conciliación es hacer compatible la vida personal/familiar y la vida laboral, lo cual va más allá de compatibilizar el horario laboral con la posibilidad de llevar o recoger a los hijos del colegio, acompañarlos al médico, tratándose realmente de compatibilizar la realización personal con la realización profesional.

En suma, para finalizar este acápite se concluye que conciliar consiste en buscar el equilibrio entre la vida laboral y personal, compaginando los roles, el tiempo destinado y las responsabilidades que se tengan en cada rol o escenario, lo que finalmente se traduce en satisfacción y calidad de vida para el individuo (Instituto Andaluz de la mujer, como se citó en Martínez, 2016).

Ahora bien, antes de dar inicio con el segundo apartado del marco teórico, conviene hacer mención de algunos de los beneficios que según la literatura trae su implantación, tanto para los colaboradores, como para la organización.

### ***La conciliación trabajo-vida personal/familiar y sus beneficios para los colaboradores y la organización***

En palabras de Chinchilla (como se citó en Martínez, 2016), dentro de los beneficios destacados para los colaboradores al implantar medidas de conciliación trabajo-vida personal/familiar, se encuentra la reducción de sus costes familiares, el estrés y las enfermedades derivadas del trabajo, lo que repercute en su calidad de vida, autoestima y nivel de satisfacción personal. Lo anterior, en tanto el colaborador percibe que dispone de más tiempo libre para dedicarse a otros aspectos y mayor armonía entre los diferentes roles que desempeña, viéndose favorecido su desarrollo personal, profesional y la estabilidad laboral.

Tal y como Martínez (2016) lo menciona, “crear las condiciones necesarias para mejorar el grado de satisfacción de los empleados le supone a la empresa unos costes tanto monetarios como organizativos” (p.21). No obstante, también trae beneficios positivos, en tanto la adopción de políticas de conciliación trae mejoras en: (1) la imagen de la empresa, (2) el clima laboral, (3) la atracción y retención de personal talentoso, (4) la reducción del ausentismo y (5) el aumento de la productividad (Martínez, 2016, p.21).

Reforzando los anteriores postulados, se encuentra el informe elaborado por la consejería de empleo, mujer e inmigración y la Universidad Complutense (como se citó en Martínez, 2016, p.21), en el que se mencionan los siguientes beneficios:

- Mejora en la imagen corporativa, definiendo ésta como “la percepción que tiene cada individuo frente a las actividades, acciones y compromisos de una organización” (Riordan como se citó en Martínez, 2016, p. 21), lo que conlleva a afirmar que tener una buena imagen se traduce directamente en beneficios para la organización en tanto permite diferenciarla de otras empresas y consumidores, facilitando también la atracción y retención del mejor talento (Martínez, 2016).
- Mejora en el clima organizacional, en cuanto aliviar las tensiones existentes entre ambas esferas, se traduce en reducción de los conflictos laborales y mejoras en las relaciones interpersonales y el trabajo en equipo (Martínez, 2016).
- Retención y atracción de talento, en tanto la implantación de políticas como se mencionó anteriormente resulta llamativa y atractiva para los colaboradores.
- Aumento de la productividad, en cuanto la reducción del conflicto reduce el estrés y la falta de motivación y por ende, el ausentismo.

De igual forma, Chinchilla (como se citó en Martínez, 2016) enuncia como beneficios la mejora de la imagen corporativa no solo para los colaboradores, sino también de los clientes actuales y potenciales, así como la reducción de costes de control de los directivos y los costes resultantes de tener elevados indicadores de rotación y ausentismo por estrés laboral. En cuanto a los beneficios respecto al clima organizacional, Chinchilla (como se citó en Martínez, 2016) menciona que la implantación de medidas de conciliación, se traduce en mejoras en el liderazgo, la comunicación y la responsabilidad.

En suma, “la conciliación contribuye con la mejora del tejido empresarial y el trato equitativo entre los trabajadores, aumenta la competitividad empresarial, reduce el desempleo y el gasto que generan los accidentes laborales; crea una idea de familia más equilibrada y estable” (Martínez, 2016, p. 22)

### ***Condiciones facilitadoras/obstaculizadoras de la conciliación trabajo- vida personal/familiar***

Partiendo del entendimiento que tal y como Meil, García, Luque y Ayuso (2008) lo mencionan, “responder al reto de la conciliación no es una tarea fácil, pues depende de múltiples factores, tanto estructurales como culturales a los que es difícil enfrentarse” (p.71), en las siguientes líneas se hará mención a algunas de las condiciones que resultan facilitadoras para su implantación, así como aquellas que en el día a día pueden obstaculizarla.

Dentro de las condiciones facilitadoras se encuentra, en primer lugar, la cultura organizacional, en tanto tal y como Meil, et al., (2008) lo señalan ésta puede ser un claro determinante de la aplicación y desarrollo de elementos de conciliación. Determinante que se desagrega en tres niveles: (1) según el grado de responsabilidad que asume la empresa en relación con la conciliación, en cuanto ésta se despliega según la orientación y el modelo directivo de la compañía, (2) el nivel de concienciación que manifiesta la organización, en relación con la necesidad que ellos tengan de aplicar medidas concretas conciliadoras y la importancia que le otorguen a su implantación, y (3) la disposición y puesta en práctica de medidas de flexibilidad en la empresa a la hora de apoyar la conciliación, referida a la apertura que tenga la compañía para modificar algunas de sus prácticas y creencias.

En segundo lugar, dentro de las condiciones facilitadoras de la conciliación, se encuentra el factor directivo, lo anterior, en tanto “es necesaria una concienciación y voluntad en la alta dirección para establecer una cultura organizativa en la que la conciliación sea un objetivo estratégico a lograr” (Meil, et al., 2008), esto puesto que para implantar las medidas de conciliación es necesario contar con el apoyo explícito de la dirección, y que ésta entienda y observe los problemas de conciliación que sobrellevan sus colaboradores (Grueso y Antón, 2011).

De la mano con el anterior postulado, surge la tercera condición facilitadora, siendo ésta el apoyo, despliegue, conocimiento e intervención de los líderes y mandos medios, lo anterior en

tanto tal y como Meil, et al., (2008) lo mencionan aunque las capas dirigentes se sitúan en diversos posicionamientos organizativos, puede afirmarse que “el nivel en el que se producen la mayoría de los efectos sobre la conciliación se sitúa en las direcciones operativas o mandos intermedios, pues es en esta posición de la organización donde la dirección de personas y equipos se desarrolla de una manera mucho más intensa, poniendo en práctica todo lo elaborado desde los niveles de alta dirección” (p.27)

Ahora bien, dentro de las condiciones que pueden obstaculizar la implantación de la conciliación se encuentran, primero, los costos, en tanto se tiene conciencia que el despliegue de estrategias de conciliación, sobre todo las relativas al tiempo y su flexibilización, suponen un coste para la empresa (Meil, et al., 2008, p 17). En relación con este ítem, otra de las condiciones que pueden obstaculizar su implantación, son las barreras existentes para cuantificar con claridad los beneficios que trae consigo la implementación de las medidas, en palabras de Meil, et al., (2008) “conciliar la vida familiar y laboral trae consigo una importante rentabilidad, pero en muchos casos es «cualitativa», intangible” (p.15), lo que inminentemente conlleva a demoras en su aplicación, al desconocer con total certeza los beneficios que trae para la compañía de modo cuantitativo.

En quinta instancia, como factor obstaculizador surge la evidente imposibilidad que existe en muchas organizaciones de aplicar medidas homogéneas, en tanto el tipo de tarea, la organización del puesto, los horarios y el tipo de industria; pueden dificultarla, en palabras de Meil, et al., (2008) es posible identificar determinadas ubicaciones laborales donde se hace más dificultoso o incluso, imposible la aplicación de algunas medidas, por ejemplo en el caso de las personas que trabajan por turnos.

En relación con el anterior ítem, es conveniente mencionar el sexto factor obstaculizador, siendo éste la flexibilidad, en tanto éste es “quizás el recurso más demandado, tanto por los trabajadores como por responsables de Recursos Humanos para hacer frente a los desafíos de la conciliación” (Meil, et al., 2008, p.5) en este sentido aun cuando existan muchas medidas encaminadas a lograr transformar la rigidez de las jornadas y los puestos de trabajo (como las medidas más valoradas de la conciliación), la creencia arraigada sobre la estrecha relación entre permanencia en el puesto de trabajo y compromiso con la compañía, impide su correcto desarrollo.

Del mismo modo, dicha creencia se relaciona con el séptimo punto, siendo éste el obstáculo subyacente en la creencia existente en algunos líderes, de condicionar la estabilidad y promoción en los cargos, por la presencia física del personal y el tiempo extra que éste le otorgue a su trabajo, lo que evidentemente va en contravía de medidas de flexibilidad de tiempo, teletrabajo, entre otras.

Dentro del mismo contexto, surge la octava condición obstaculizadora siendo ésta el desconocimiento de las medidas existentes, Edgar y Geare (Como se citaron en Grueso y Antón, 2011, p. 9) señalaron que “no basta con que las medidas existan, sino que es necesario que sean accesibles y percibidas por los beneficiarios”. En este sentido, aun cuando las empresas hayan adoptado medidas de conciliación, el desconocimiento de éstas puede conllevar evidentemente a su no uso y despliegue. En pocas palabras, el hecho que las medidas de conciliación existan no conlleva a que los colaboradores las perciban, las conozcan y las usen, de allí la importancia de generar acciones que posibiliten su despliegue y visibilidad (Grueso y Antón, 2011).

Ítem que se relaciona con claridad con la novena condición obstaculizadora, siendo ésta la ausencia de una cultura que apoye las medidas existentes, lo que finalmente genera en los colaboradores reacciones que pueden ir desde la indiferencia hasta el rechazo de las mismas; principalmente si el rechazo o desconocimiento proviene del líder, en tanto se puede pensar que al hacer uso de medidas, significa ir en contravía de sus designios y pueda acarrear sanciones o pérdida de oportunidades posteriores (Thompson como se citó en Grueso y Antón, 2011).

Por último, surge la dirección como décima condición obstaculizadora, lo anterior, dado que aun cuando se mencionó este ítem en anteriores párrafos como una condición facilitadora, en algunos casos, puede ser también una de las principales limitaciones para el despliegue de acciones de conciliación, cuando el líder considera que la implantación de medidas genera problemas para la organización, constituyéndose como un factor que aumenta costos y no trae beneficios tangibles (Grueso y Antón, 2011). En pocas palabras, la actitud de los líderes “juega un papel importante porque decide qué procedimientos formales se llegan a implantar y cómo se aplican día a día” (Grueso y Antón, 2011, p. 9).

### ***Conciliación trabajo vida personal/familiar y liderazgo***

Ahora bien, para dar respuesta a la pregunta sobre ¿qué se espera del líder para favorecer la conciliación trabajo-vida personal/familiar? resulta importante destacar el rol que éste tiene



como determinador de la acción organizacional, en tanto es el líder quien define según su visión y expectativas cómo entender la conciliación y gestionarla. En palabras de Pinzón (2013), éste puede comprenderla como un elemento de motivación y humanización, que permite al colaborador incrementar su calidad de vida, aumentar la productividad y generar un clima organizacional adecuado para su desarrollo; o simplemente concebirla como un instrumento de gestión aislado de beneficios tangibles (p.40).

Aspecto que cobra especial importancia en tanto tal y como Pinzón (2013) lo menciona “la visión del líder es la que mayor injerencia tiene en el desbalance entre el trabajo y la familia, siendo la principal causa de generación de conflicto interno, estrés y desmotivación del colaborador” (p.36). De esta forma, implantar la conciliación en una organización, requiere un cambio y para “transformar es necesario: crear las oportunidades que favorezcan el cambio; disponer de indicadores que lo evidencien y disfrutar de las experiencias positivas, siendo vital en todo este proceso la implicación de los líderes como principales gestores.” (Fundación más familia, Tatum y Fundipe, 2012, p.10)

En este sentido, la gestión del líder y su adhesión a la cultura de la conciliación es vital para el éxito en su implantación, lo anterior dado que es posible encontrarse con organizaciones en las que la “alta Dirección está liderando el cambio cultural necesario para implantar políticas de conciliación de la vida laboral, personal y familiar de sus personas, pero cuyos directivos y mandos medios despliegan estilos de dirección que no favorecen dicho cambio cultural” (Fundación más familia, Tatum y Fundipe, 2012, p.10)

Ahora bien, dando continuidad a los anteriores postulados, surge el primer ítem hallado en la literatura como eje central de la gestión del líder para favorecer la conciliación, siendo éste la *coherencia*, dado que tal y como sugiere la Fundación más familia “ el liderazgo y los estilos de dirección adquieren unas connotaciones especiales ya que, en un terreno donde se trata de encontrar el equilibrio entre la vida privada y la profesional de las personas, la coherencia entre lo que se “dice” y lo que se “practica” es cuidadosamente observada, analizada y evaluada por los equipos” (Fundación más familia, Tatum y Fundipe, 2012, p.10).

En este sentido, se espera que los comportamientos de la alta dirección, los mandos medios y los colaboradores, estén encaminados verdaderamente a la implantación de la conciliación, siendo congruentes los mensajes que en ellos se transmiten, ello puesto que “muy a

menudo, los mensajes de la Dirección, encaminados a implantar culturas de conciliación en la organización, son difundidos a través de los mandos medios, y suelen ser contradictorios con los comportamientos de dichos mandos”, siendo denominado este fenómeno como la paradoja del mando medio (Fundación más familia, Tatum y Fundipe, 2012, p.10)

Ahora bien, el segundo ítem hallado surge en el marco del nuevo enfoque empresarial, en el que se migra de una cultura del esfuerzo, en la que se reconoce a las personas que más tiempo dedican a sus tareas (cultura del presencialismo), a una cultura de resultados y eficiencia, en la que por el contrario, se refuerza a las personas que cumplen los objetivos asignados, con independencia del tiempo que hayan empleado para tal fin. Favoreciendo con ello la flexibilidad en el reparto de su tiempo y el equilibrio entre su vida laboral y personal (social, familiar, ocio, entre otros) (Fundación más familia, Tatum y Fundipe, 2012, p.10)

Así pues, esta nueva cultura requiere gestionar a los trabajadores con *una visión multidimensional*, lo que en palabras de la Fundación más familia, Tatum y Fundipe (2012) surge en tanto ya “no es suficiente gestionar a cada persona como profesional; sino también es necesario gestionarla como miembro de un equipo de trabajo que comparte un objetivo común; como miembro de una familia que depende de él en mayor o menor grado; como miembro de grupos sociales que le reclaman su participación y, en definitiva, como persona total, con sus necesidades profesionales y sobre todo personales” (p. 13)

En este sentido, parte de la responsabilidad del líder es gestionar a sus colaboradores a partir de una visión integral, entendiendo cómo esto “fortalece su motivación y compromiso, favoreciendo su implicación con los objetivos de la organización e incrementando su eficiencia y su productividad” (Fundación más familia, Tatum y Fundipe, 2012, p. 13). Desprendiéndose de dicha gestión, la necesidad de fundamentar el liderazgo en relaciones de confianza, en tanto tal y como lo menciona la Fundación más familia “los estilos de liderazgo y dirección que permiten gestionar a las personas de forma integral, se fundamentan en la generación de relaciones de confianza mutuas entre el supervisor (responsable de equipo, mando medio o Directivo) y el colaborador” (Fundación más familia, Tatum y Fundipe, 2012, p. 15)

Así pues, en relación con el anterior acápite, la Fundación más familia plantea el modelo de dirección V.I.P., en la acepción “visión integral de las personas”, a partir del cual se promueve un liderazgo que congregue las diversas dimensiones de la persona, como eje

fundamental para la promoción de la conciliación (Fundación más familia, Tatum y Fundipe, 2012), apoyándose éste en tres pilares fundamentales:

(a) La visión global de la persona que implica conocer la realidad y las necesidades de cada colaborador, estableciendo un diálogo más allá del ámbito profesional, interesándose por conocerlo verdaderamente

(b) La dirección personalizada que implica a partir del conocimiento integral del colaborador, ofrecerle soluciones que le puedan ayudar a conciliar mejor sus diferentes facetas e intereses.

(c) La eficiencia global, entendiendo por ésta la claridad que los líderes deben tener sobre cómo aquellas soluciones que le ayudan a sus colaboradores a conciliar, aumentan a su vez su compromiso con la organización, favoreciendo su implicación con los objetivos y resultados. Eje que en palabras de la Fundación, “garantiza la solidez del modelo, dando a la organización la tranquilidad que necesita para abordar el cambio cultural, en tanto compromiso y exigencia son variables que deben evolucionar parejas, permitiendo compatibilizar los objetivos de la organización con los de sus personas”. (Fundación más familia, Tatum y Fundipe, 2012, p. 15)

En suma, el segundo comportamiento a desarrollar en los líderes para favorecer la conciliación es desarrollar el modelo V.I.P., como herramienta que le permite ayudar a sus colaboradores a “encontrar el mejor camino para lograr sus objetivos y desarrollarse profesional y personalmente” (Fundación más familia, Tatum y Fundipe, 2012, p. 16), entendiendo que dicho apoyo finalmente repercute en el logro de los resultados corporativos.

Ahora bien, ¿cómo implementar dicho modelo de dirección? Según la Fundación más familia (2012), para su despliegue se hace necesario el desarrollo de seis habilidades, estando éstas definidas a partir de comportamientos puntuales. A continuación, se describen:

- *Generación de relaciones de confianza:* Entendiendo por esto, la posibilidad del líder de ser un referente de confianza para el equipo, conocer personal y profesionalmente a cada persona, valorar a cada integrante y su aporte, fomentando en el grupo una relación de apoyo y gestionando los conflictos.
- *Comunicación eficiente:* Habilidad que comprende, garantizar el conocimiento de los objetivos del equipo, los personales y la implicación con ambos, el dar a conocer las funciones y tareas de cada persona, asegurar que la información

relevante sea comprendida, interiorizada y recordada y asegurar obtener información de retorno del equipo.

- *Proporcionar apoyo y hacer seguimiento adecuado:* lo que incluye establecer objetivos retadores y realistas, buscar la forma y las acciones para optimizar el rendimiento del equipo para conseguir los resultados, asegurar que el equipo planifique sus tareas y supervisar de forma sistemática y eficiente.
- *Fomentar la implicación y el compromiso:* comprendiendo por ello, la posibilidad de auto-motivarse, actuar de forma que no se desmotive al equipo, fomentar que cada integrante alcance sus logros y éxitos, logrando mayor compromiso y gestionando los procesos de reconocimiento y recompensas.
- *Despliegue de estrategias que permitan desarrollar profesionalmente al equipo,* lo que implica, por un lado, conocer a las personas y las vías de desarrollo de cada cargo fomentando la aplicación a cada persona de un plan de desarrollo profesional. Y por otro, asegurar que las personas están formadas para poder ejercer un buen desempeño, delegando eficazmente.
- *Favorecimiento del equilibrio integral de cada persona del equipo,* lo que incluye, ser un ejemplo de la aplicación de la cultura de compromiso, lograr un mejor aprovechamiento del tiempo de trabajo, favorecer el desarrollo de todas las dimensiones del individuo y fomentar el desarrollo de una organización en la que se concilia (Fundación más familia, Tatum y Fundipe, 2012, p. 17)

En consonancia con los anteriores postulados, es importante destacar que parte de la responsabilidad de los líderes en la gestión de sus equipos, para favorecer la conciliación, se da a partir de la ejecución de los siguientes comportamientos: organizar el trabajo por metas y objetivos, en lugar de horas de trabajo, evaluar el desempeño en función de la consecución de objetivos, aprender a delegar y confiar en el equipo, fomentando la autonomía, responsabilidad y el sentido de equipo, que conlleva a no pensar solamente en el beneficio personal, sino en el de la empresa, acogerse ellos mismos a medidas de conciliación, comprobar el éxito o no de los casos actuales de conciliación, de modo que se aumente el número de colaboradores que se adhieren a estas (Fundación más familia, Tatum y Fundipe, 2012, p. 20)

En conclusión, tal y como lo menciona Pérez et al (2015) “el apoyo de los líderes es vital, para que el empleado se sienta a gusto en su trabajo y considere que éste está contribuyendo con su desarrollo personal, empleabilidad y conciliación laboral y familiar” (p.27), de modo que la forma en que cada líder conciba la conciliación, su importancia y la aplicabilidad que tenga, puede conllevar a cambios en su gestión, favoreciendo o dificultando su implementación en el equipo, lo que sin duda alguna es clave dentro de la gestión del mismo.

## **Método**

### ***Tipo de estudio***

Partiendo del entendimiento que el término metodología hace referencia al modo en que se enfocan los problemas y se buscan respuestas (Quecedo & Castaña, 2002, p.12), el presente estudio se caracterizó por utilizar el método cualitativo definido por Quecedo & Castaña (2002) como aquella investigación que “describe sistemáticamente las características de las variables y fenómenos, con el fin de generar y perfeccionar categorías conceptuales, descubrir y validar asociaciones entre fenómenos o comparar los constructos y postulados generados a partir de fenómenos observados en distintos contextos, así como el descubrimiento de relaciones causales” (p.12).

Al respecto mencionan Hernández y Fernández (2006), que el enfoque cualitativo se concibe como “un conjunto de prácticas interpretativas que hacen al mundo “visible”, lo transforman y convierten en una serie de representaciones en forma de observaciones, anotaciones, grabaciones y documentos” (p. 9)

En este sentido, el corte del presente proyecto es cualitativo, en tanto: (1) se fundamenta en la interpretación de las informaciones y los datos (Erickson como se citó Quecedo & Castaña en p.12), (2) es inductivo, en cuanto busca comprender y desarrollar conceptos partiendo de datos y no recogiéndolos para evaluar hipótesis o teorías preconcebidas, (3) entiende el contexto y las personas bajo una perspectiva holística, es decir los sujetos no son reducidos a variables, sino considerados como un todo, los cuales son estudiados en un contexto y situación particular, (4) todas las perspectivas son válidas, es decir, “no busca la verdad o la moralidad, sino una comprensión detallada de las perspectivas de otras personas”, (5) la recolección de datos busca

obtener las perspectiva y puntos de vista de los participantes (Quecedo & Castaño, 2002) (Hernández y Fernández, 2006)

En suma, la presente investigación es cualitativa, en tanto se centra en significados, descripciones y definiciones -situándolas en un contexto-, de tipo descriptivo transversal, en tanto se analiza el fenómeno a partir de su naturaleza actual, con una única muestra de datos en el tiempo y un estudio de caso, en cuanto busca “comprender las dinámicas presentes en contextos singulares” (Eisenhardt como se citó en Martínez, 2011, p. 174). Método que fue seleccionado por la riqueza en sus datos, la flexibilidad y capacidad para descubrir la naturaleza subyacente del fenómeno abordado (Strauss y Corbin, como se citó en Martínez, 2011, p. 1)

### ***Sujetos***

Los sujetos que participaron de esta investigación fueron 13 profesionales de una empresa del sector de tecnología ubicada en la ciudad de Bogotá. La muestra fue elegida por conveniencia, en tanto su selección fue de manera intencionada y no se tuvo en cuenta ni el sexo, ni la edad de los colaboradores; para su selección solamente se tuvo en cuenta que las personas llevaran más de 3 meses en la compañía, ya hubieran recibido la inducción corporativa y pertenecieran a los mandos medios de la compañía, es decir, desde el rol de colaboradores y no de líderes.

### ***Instrumento***

La recolección de la información se realizó a través de entrevistas semi-estructuradas teniendo en cuenta las siguientes categorías de análisis: Percepción sobre qué es conciliación trabajo-vida personal/familiar y su importancia, comportamientos de los líderes facilitadores de la conciliación trabajo-vida personal/familiar, comportamientos de los líderes obstaculizadores de la conciliación trabajo-vida personal/familiar, percepción sobre qué se espera del líder para favorecer la conciliación trabajo-vida personal/familiar.

Tabla 1: Relación entre objetivos específicos y categorías de rastreo de la información

| Tabla 1: <i>Relación entre objetivos específicos y categorías de rastreo de la información</i> |   |
|--|---|
| Objetivos específicos  | Categorías de rastreo/análisis de datos |

|   |  |
|---|--|
| Describir qué entienden los colaboradores por conciliación trabajo-vida personal/familiar y la importancia que le atribuyen.                | Noción de conciliación trabajo-vida personal/familiar y su importancia.  |
| Identificar los comportamientos que los líderes llevan a cabo que facilitan la promoción de la conciliación trabajo-vida personal/familiar. | Comportamientos de los líderes facilitadores de la conciliación trabajo-vida personal/familiar.                                    |
| Identificar los comportamientos que los líderes llevan a cabo y obstaculizan la conciliación trabajo-vida personal/familiar                 | Comportamientos de los líderes obstaculizadores de la conciliación trabajo-vida personal/familiar.                                 |
| Identificar qué esperan los colaboradores de sus líderes para favorecer la conciliación trabajo-vida personal/familiar.                     | Percepción de los colaboradores sobre lo que esperan de sus líderes para favorecer la conciliación trabajo-vida personal/familiar. |

### ***Procedimiento***

El presente proyecto de investigación se desarrolló teniendo en cuenta las siguientes fases: primero, se realizó la consolidación teórica sobre el fenómeno a abordar, con el objetivo de establecer el estado del arte, indagando las investigaciones que se han desarrollado sobre la conciliación, específicamente en su relación con el liderazgo. Posteriormente, con base en la información hallada se procedió a elaborar el marco teórico.

Segundo, teniendo en cuenta el marco teórico se procedió a la definición del método de investigación, la elaboración de la entrevista semiestructurada y su aplicación. La tercera y última fase, contempló la organización, presentación y análisis de los datos hallados, tomando como punto de partida los objetivos previamente definidos y la contextualización realizada a propósito de investigaciones similares. Fase que implicó, por un lado, la transcripción de las entrevistas, luego su análisis y por último, la discriminación de los contenidos y su agrupación en las diferentes categorías establecidas, tomando los fragmentos más significativos y

representativos de cada una de ellas para poder soportar el análisis; información que posteriormente fue utilizada para realizar las conclusiones del estudio.

### **Resultados**

En las siguientes líneas, se presentarán los resultados obtenidos en las entrevistas a profundidad realizadas a los 13 participantes del estudio, apartado que se estructura de la siguiente forma: primero, se presentarán los datos socio-demográficos y sociolaborales que permiten caracterizar a los participantes del estudio y segundo, se realizará el análisis de los resultados, teniendo en cuenta las siguientes categorías: (a) Noción de conciliación trabajo-vida personal/familiar y su importancia, (b) comportamientos de los líderes facilitadores de la conciliación trabajo-vida personal/familiar, (c) comportamientos de los líderes obstaculizadores de la conciliación trabajo-vida personal/familiar y (d) percepción de los colaboradores sobre lo que esperan de sus líderes para favorecer la conciliación trabajo-vida personal/familiar.

Siendo importante resaltar que para el análisis de cada una de estas categorías se tuvieron en cuenta los datos más relevantes agrupados en subcategorías, lo cual es soportado de manera empírica a través de fragmentos de discurso que permiten evidenciar el hallazgo obtenido. Asimismo, conviene destacar que en algunos casos las evidencias se relacionan con el fragmento aludido por un solo participante, sin embargo, en la mayoría de éstos, el soporte se da con fragmentos mencionados por más de tres participantes, lo que permite tener un cierto valor de generalización y relevancia.

Como parte del primer apartado, dentro de la descripción sociodemográfica del grupo de participantes es importante señalar que se contó con la participación de 5 mujeres y 8 hombres, cuyo promedio de edad es de 35 años oscilando entre los 23 y los 50 años. Asimismo, en cuanto a sus posiciones laborales están comprendidas todas en mandos medios, teniendo además la característica de ser profesionales del área de ingeniería, a excepción de un participante del área de contaduría, por lo que se puede concluir que el estudio mínimo de los participantes es el pregrado, aun cuando algunos de ellos cuentan con estudios de posgrados (principalmente a nivel de especialista). En cuanto a la antigüedad en la empresa, tres de los participantes llevan de 5 a 9 años en la organización, seis de ellos, entre 1 y 5 años y cuatro, entre 1 y 11 meses.



Así pues, retomando el segundo aspecto a abordar en el presente apartado, a continuación, se analizarán las categorías de estudio y los resultados obtenidos en cada una de las subcategorías que de ellas se desprenden.

### ***Noción de conciliación trabajo-vida personal/familiar y su importancia***

En relación con la subcategoría *percepción general sobre la conciliación trabajo-vida personal/familiar*, se encontró que al definir la conciliación trabajo-vida personal/familiar, los participantes aludían a frases como: llegar a un acuerdo, consenso de tiempo entre el trabajo y la familia, facilidad de coordinar tiempos entre lo laboral y personal, unificar criterios para llegar a acuerdos que permitan el equilibrio entre roles, pacto beneficioso entre la empresa y el colaborador para que este cumpla con responsabilidades en ambos espacios, conjunto de medidas para que el trabajador esté bien.

Asimismo, conviene destacar que la totalidad de los participantes, ligaba en su discurso la conciliación trabajo-vida personal/familiar con un resultado positivo, siendo éste, por ejemplo: el logro de bienestar, mayor motivación, equilibrio, balance o armonía, desarrollo. Aspecto que se evidencia en respuestas tales como:

Participante 2: *La entiendo como, bueno, esas medidas, como ese consenso que se llega entre el tiempo de acá y afuera (la vida personal), obviamente buscando ese bienestar, que el empleado se sienta cómodo, no todo cuadrado, solo trabajo y ya.*

Participante 3: *Es un acuerdo de beneficios, para que el trabajador esté bien, y pueda lograr el equilibrio, eso es conciliar llegar al acuerdo de uso del tiempo aquí y afuera.*

Participante 4: *La conciliación es la facilidad de coordinar tiempos y espacios con la familia, teniendo en cuenta que uno está acá metido más de 8 horas al día son esas medidas que me permiten equilibrar mis roles y me permiten vivir bien.*

Participante 5: *Bueno pues, conciliación es llegar a un acuerdo sobre los intereses, y sobre esos intereses unificar criterios para un equilibrio entre lo laboral y lo personal.*

Retomando lo anterior, se puede concluir que tal y como Torres (2015) lo menciona, la conciliación comprende todas aquellas medidas que se implementan para generar mejoras en la calidad de vida de los trabajadores, permitiéndoles hacer compatibles las distintas facetas de sus vidas. Al respecto, conviene mencionar que en su mayoría los participantes identifican el término, sin embargo, en algunas ocasiones fue importante realizar un contexto previo, teniendo

en cuenta que el término conciliación, aun no hace parte completamente de la cultura, sino que, al hablar de ella, se refieren puntualmente a “beneficios que la empresa nos da”.

Ahora bien, a propósito de la subcategoría *importancia de la conciliación trabajo-vida personal/familiar* se identificó que la totalidad de los participantes considera la implantación de la conciliación como algo muy importante, como se evidencia en las siguientes respuestas dadas:

Participante 2: *Pues es realmente satisfactorio, trabajar en una empresa que invierte en eso...para mi es decisivo esto, es lo primero que veo cuando me llaman a otras ofertas. Los beneficios principalmente los veo en términos del tiempo que me permiten, porque no todo es trabajo siempre.*

Participante 3: *Mucha, como les decía, me parece muy importante que una empresa den esos beneficios y flexibilidades, sino uno se siente como en una cárcel.*

Participante 4: *Es importantísimo, en tanto eso motiva, es como toma tu tiempo y utilízalo como quieras, porque la vida es no solo trabajo, es como en mi caso, por ejemplo, a mí me miden por objetivos, y es como "si quiere mamar gallo" hágalo, pero a mi luego me cumple, y yo a usted.*

Participante 7: *Es demasiado importante, porque permite tener más tiempo con la familia, para la parte emocional es vital, no porque uno lo mezcle, sino porque las medidas permiten el equilibrio entre ambos escenarios, y eso hace que uno esté bien, que se sienta motivado y que no pierda tiempo con la familia*

Participante 12: *Sí pues para mí es muy importante, porque es como te digo, es tener tiempo para la familia, y no siempre estar dedicado al trabajo y cancelar cosas con la familia, sino tener tiempo para ellos.*

De esta forma, como se observa, existe un discurso uniforme frente a la importancia elevada que tiene la implantación de la conciliación en la organización, al permitirle a los trabajadores estar bien y poder dedicar tiempo a sus quehaceres de la vida personal y familiar, lo que se corresponde con lo planteado por Idrovo (2006), quien menciona en su estudio que la remuneración ya no es la única gratificación y para los colaboradores la posibilidad de encontrar equilibrio entre sus roles es vital en tanto se traduce en calidad de vida.

Siendo importante concluir también que 5 de los 13 participantes aludieron que las medidas de conciliación existentes son una de las razones principales para continuar vinculados a

la organización y un elemento decisorio cuando los han ofertado para trabajar en otras empresas, como se observa en lo mencionado por los siguientes participantes:

Participante 7: *A mí por ejemplo me han llamado a otras ofertas, y yo pienso que acá uno lo tiene todo, por ejemplo, me han ayudado para estudiar, ese tiempo consensuado, en otros trabajos sería imposible.*

Participante 8: *Es muy importante, en términos que te cuento que eso es lo que me tiene ahí, por ejemplo, la medida de teletrabajo es lo que me hace seguir en esta empresa... por más que te paguen a ti, el tiempo es lo más significativo, el dinero no compensa en nada el tiempo que paso con él (refiriéndose al hijo).*

En suma, la importancia subyacente a la implantación de la conciliación es vital, lo que se observa en lo referido por los participantes quienes arguyen que éstas medidas son muy importantes, generando lealtad, identificación con la empresa y mayor compromiso (Rodríguez, 2016)

#### ***Comportamientos de los líderes facilitadores de la conciliación trabajo-vida personal/familiar***

Ahora bien, al abordar los cuestionamientos sobre qué comportamientos facilitan la conciliación y si el líder es o no determinante para su puesta en marcha, los resultados hallados permiten establecer que el 100% de los participantes consideran que el líder es determinante para la implantación del equilibrio trabajo-familia, en tanto es él quien finalmente permite que su equipo pueda tomar las medidas y hace que se lleven o no a cabo acciones que permitan el balance propuesto, aspecto que es confirmado en la respuesta del participante 5 quien alude:

*Sí, el líder es determinante, él trabaja en eso, en que, si hay una medida que todos podamos tenerla y se respete, por ejemplo, él es quien coordina para que sea equitativo y puedan usar las medidas. También tiene un papel significativo en términos de buscar nuevas medidas.*

Así mismo, adicional a la percepción generalizada frente el comportamiento del líder de otorgar medidas como uno de las acciones más decisivas, también se mencionan como relevantes: el conocer las medidas, promoverlas, saber el procedimiento para tomarlas, sus normativas, y realizar acciones que permitan a su equipo hacer uso de ellas. Aspecto que se observa en la respuesta mencionada por el participante 2 quien indica:

*Mi jefe tiene la responsabilidad de promoverla, no solamente en términos de comunicar las medidas, sino hacerlas valer, en términos por ejemplo que hay veces que la gente tiene tanto trabajo que no se toma las medidas, y hay jefes como el mío que dicen, no! tómesela, y promueve estos temas.*

*Y el participante 5 quien alude: Sí, el líder es determinante, él trabaja en eso, en que, si hay una medida que todos podamos tenerla y se respete.*

*Al respecto el participante 6 menciona: El líder tiene la responsabilidad de conocerlas, sus normativas, para saber el marco de uso, y permitir la utilización de las mismas, para generar espacios conciliadores.*

Del mismo modo, este comportamiento se liga con otros aspectos que los participantes enunciaron como facilitadores de la conciliación, siendo estos: la posibilidad del líder de ser flexible, llegar a acuerdos y permitir que los beneficios sean asignados equitativamente, así lo expresa el participante 4:

*En términos generales un comportamiento clave es que sea flexible, acá por nuestra operación es complejo porque son horarios rotativos, 7 por 24, entonces por ejemplo es claro que el líder busque ser flexible y muy equitativo, en términos que todos puedan gozar de las medidas, y que también si por ejemplo tú tienes que trabajar el fin de semana, también sepas que el próximo puedes descansar o también se te apoyará con ciertas medidas*

Por su lado, el participante 12 refiere:

*El líder es determinante, por ejemplo, para hacer lo que ahorita estamos mirando, de un cronograma, para que todos nos tomemos la medida de los viernes, porque como somos hartos y eso es un problema, si él no promoviera eso sería complejo llegar a acuerdos.*

De esta forma, estos planteamientos confirman que una correcta administración de los beneficios y políticas genera confianza en el empleado y es crucial a la hora de promover la conciliación, en tanto es vital que el líder fomente la conciliación, la reconozca y lleve a cabo acciones para que los beneficios se otorguen transversalmente a todos los miembros de su equipo (Fernández, 2014). Siendo responsabilidad del jefe para facilitar la conciliación, organizar su equipo de modo que se beneficie a los colaboradores y a la empresa (Torres, 2015).

En correspondencia con esto surge también otro de los comportamientos mencionados, siendo éste, la posibilidad de llegar a acuerdos con el jefe, así se percibe en el discurso del participante 7 quien menciona:

*Hay que ser consciente de algo, la empresa tiene muy buenas medidas de conciliación, pero la razón de ser de ésta es que siempre primen las necesidades del cliente y eso hace que todo se complique a veces, entonces la tarea de mi jefe es intentar en la medida de lo posible llegar a acuerdos.*

De igual forma, el participante 6 alude:

*Es clave la posibilidad de llegar a acuerdos, que lo beneficien a él y no afecten el resultado final del área...que si no se puede se argumente y se busquen otras formas para el gana-gana.*

Por otro lado, otro de los comportamientos mencionados es la posibilidad de gestionar los procesos por objetivos, siendo éste un elemento crucial para facilitar el ejercicio de la conciliación, lo que se percibe en el discurso del participante 8:

*Mi líder es clave en cuanto es quien me da el tiempo, es una persona que en mi caso confía y me da autonomía, porque él me dice, a mí lo importante es que me cumpla yo no espero verla sentada 8 horas en su silla, sino espero resultados, y con él todo ha sido más fácil, por lo que te digo, porque hay confianza y gestión de objetivos... Él ha sido muy muy asertivo en ese caso, porque no mide el presencialismo, sino los objetivos, para mi eso es claro al hablar de beneficios para la conciliación.*

Ahora bien, en relación con el aspecto anteriormente nombrado, surge otro de los comportamientos que facilita la conciliación según los participantes y es la confianza que el jefe deposite en su trabajo, planteamiento que se extrae de la siguiente respuesta:

*Participante 4: Para mí es importante que el jefe dé libertad, confíe y asigne responsabilidades, pero eso va ligado a algo clave y es que lo midan a uno por objetivos, porque si no es difícil de abarcar y se pueden perder los beneficios. pero en general, un líder facilita cuando confía, da posibilidades y libertad. E importante ahí es también la capacidad de delegar.*

En suma, la experiencia expuesta por estos dos participantes valida lo propuesto por la Fundación más familia, Tatum y Fundipe (2012) quienes arguyen que al implantar la conciliación es vital que el líder migre de una cultura de presencialismo, a una de objetivos, en la que lo importante sea el cumplimiento de resultados, más que el número de horas que el

trabajador está en el puesto de trabajo, en tanto esto se liga con la confianza que se le otorgue a éste, su libertad y autonomía.

Ahora bien, dicha gestión no se lograría sin otro de los comportamientos enunciados por los participantes, quienes indican lo propuesto por Torres (2015) y Fernández (2014) frente a lo importante que es el apoyo emocional del líder en el despliegue de estrategias de conciliación, en tanto; saber escuchar los problemas y las necesidades laborales y personales, dedicar tiempo a conocerlas y estar pendiente de las demandas de los diferentes miembros del equipo, facilita directamente la implantación del equilibrio, aspectos que se corresponden con el imaginario expuesto por los siguientes participantes quienes indican:

*Participante 5: Otra cosa es, por ejemplo, que conozca quienes somos, yo no sé él como se entera porque tiene mucho trabajo, pero él reconoce quienes tiene nietos, hijos demás, o por ejemplo, si el deja de verlo a uno por mucho tiempo, llama y pregunta, tienes los teléfonos de todos, y tiene una memoria prodigiosa, él sabe qué estudiamos, en qué horario; todo, eso es importante.*

*Participante 11: El que concilia se interesa también por uno, por ejemplo, mi esposa está embarazada y mi jefe siempre me pregunta cómo va, cuantas semanas tiene, cuando salgo a vacaciones y me explica la Ley María y eso. Pienso que es importante esto, que se preocupe, que uno sepa que está interesado por su gente, no en modo amigos, no, sino que es importante que el jefe sepa por lo menos uno con quien vive y entienda ciertas cosas.*

Del mismo modo, dentro de los comportamientos referidos como facilitadores de la conciliación se encuentra la comunicación, aspecto que se correlaciona con lo estipulado por Torres (2015) respecto a la importancia que tiene que entre líder y subordinado exista una comunicación fluida y provechosa, que permita la conversación de temas no solo laborales, sino también la identificación de necesidades de otra índole, lo que se observa en el discurso propuesto por el participante 5, quien indica:

*También mi jefe hace algo y es sentarse conmigo o llamarme al final de la operación para saber cómo vamos? qué me duele como equipo, en qué estamos, él hace bastante seguimiento, él pueda que no esté acá físicamente, pero siempre llama a preguntar cómo vamos, está monitoreando todo el tiempo, e intenta generar espacios para hablar y definir para donde vamos, empezando a planear, porque toca tener proyección.*

Y el participante 11, al indicar: *El que concilia como le dije se deja hablar, escucha, habla, valida, no es como no rotundo para todo.*

En suma, retomando el discurso dado por los participantes, se arguye que el impacto de los comportamientos del líder en la implantación de la conciliación es alto, en tanto se requiere gestionar a los equipos de trabajo reconociéndolos no solo como trabajadores, sino como miembros de familia, padres, hermanos y personas con necesidades que trascienden lo puramente laboral; para lo cual es vital que el líder sea flexible, facilite la negociación, le otorgue importancia a la persona y a la calidez humana, gestione a través de objetivos, motive y realice acciones que permitan el mejor aprovechamiento del tiempo, garantizando los resultados no solo de la organización, sino el desarrollo de su equipo.

### ***Comportamientos de los líderes obstaculizadores de la conciliación trabajo-vida personal/familiar***

Ahora bien, a propósito de los *comportamientos que obstaculizan la conciliación trabajo-vida personal/familiar*, se encontró una percepción reiterada frente a la imposibilidad de negociar del líder, como uno de los obstáculos más reiterativos y grandes para la conciliación, así lo perciben los siguientes participantes quienes con su experiencia validan lo mencionado por la Fundación más familia, Tatum y Fundipe (2012), sobre la imposibilidad real de conciliar al contar con líderes que imponen sus prácticas, políticas y decisiones, cerrando la posibilidad de negociar e identificar las necesidades de su equipo para llegar a acuerdos:

Participante 1: *Pienso que algo que puede frenar esto es que el jefe imponga, en términos de creer que solamente él tiene la razón y no hay posibilidad de negociar de conversar.*

Participante 3: *Pienso, que algo que obstaculiza es la apertura, él no me ha dejado teletrabajar, a mí el transporte me queda muy complejo, yo le he dicho, pero (se ríe) no estuvo de acuerdo, no le gustó, simplemente me dijo que no, pero pues yo pienso, cuánto tiempo pierdo yo en el día a día transportándome, pero él no me lo ha permitido, como que no hay acuerdos, solamente me dice que no y ya. No hay posibilidad de negociar.*

Participante 4: *Un líder que obstaculiza es el autoritario, el que dice "así es y punto" y eso es ir en contravía de lo que es equilibrio, no?*



Participante 11: *Un jefe que no concilia uno lo ve, simplemente da órdenes, manda y dice que no a todo, uno sabe que no es porque no se pueda, sino porque no quiere, y ni se preocupa por las necesidades o por uno, yo no digo que ser amigos, no, pero que sepa con quién trabaja, uno ve que ni se preocupa.*

Del mismo modo, y ligado a este comportamiento, se enunció también como obstáculo la rigidez del jefe en la toma de decisiones, en términos de considerar que sus decisiones son las únicas correctas, imposibilitando los procesos de cambio y la transformación del equipo, lo que se observa con exactitud en los siguientes apartados:

Participante 4: *Entonces si el jefe no es equitativo es complejo, se espera de él que se adapte, y no sea rígido, del punto es eso y ya no más.*

Participante 8: *También creo que obstaculiza un jefe que no vea más allá de lo que tú puedes hacer como empleado, que él diga azul y solamente crea que eso es lo correcto.*

De igual forma, otra percepción generalizada hallada, fue considerar como obstáculo, el no conocimiento, la falta de claridad y la no promoción de las medidas y beneficios por parte del líder, realidad que valida lo propuesto por Grueso y Antón (2011) quienes mencionan que el hecho que las medidas de conciliación existan, no implica necesariamente que los empleados las perciban, las conozcan y usen, en la ausencia de una cultura y un líder que las apoye y promueva, reconociendo su importancia. En este sentido, los participantes indican:

Participante 2: *La verdad, siento que él a veces no lo promueve ni nada, como que a veces lo menciona en el día del cumpleaños y ya, no es por hablar mal, pero no, ni lo toca, es que la operación requiere 7 por 24, entonces siento que no se permite tan fácil.*

Participante 5: *Que obstaculice, que no promueva, y no entienda la importancia de la familia. Si un líder bloquea eso, se afecta la moral, la calidad de vida.*

Participante 6: *Que no sepa que existen los beneficios, o que piense que como una persona no puede acceder a un beneficio, no pueden ser más, y si no aplica no hay nada que hacer. Un líder que no promueve, que genera un malestar, que se empeña en que no, genera un ambiente pesado, de manejo duro, de no permitir las cosas, generando un poco de malestar en las personas.*



Aspecto que se relaciona directamente con otro de los comportamientos mencionados como obstaculizador de la conciliación, siendo éste, la poca claridad de los líderes sobre las medidas, así se observa en el discurso del participante 10, quien indica:

*Creo que algo que le pasa a mi jefe no es que no esté interesada, sino que aparentemente no sabe de las medidas y por ende no lo promueve. Pues la verdad, hay cosas que hace mi líder que me llevan a pensar que no hay un acuerdo en cuanto a las medidas, usualmente llega un correo explicándolas y uno se queda con la incertidumbre de saber si se pueden usar, si para uno aplica o no.*

Al respecto el participante 7 menciona: *Personalmente, he identificado que muchas veces llegan correos con las medidas, y no se sabe si las puedo tomar, no hay claridad en ese sentido.*

De esta forma, como se observa en los acápites anteriores, el comportamiento del líder puede conllevar a la no utilización de las medidas, generando con su falta de claridad y poca apertura para el acceso a estas; reacciones de indiferencia, incertidumbre y rechazo hacia las mismas por parte de los colaboradores (Thompson como se cito en Grueso y Antón, 2011).

Por todo lo anterior, se puede decir que aun cuando en la organización existan medidas, si los comportamientos del líder se contradicen con las políticas formales, los colaboradores serán reacios a hacer uso de las políticas de conciliación por desconocimiento, miedo a represalias y sensación de incertidumbre (Lamane, 2014).

Aspecto que se liga también con otra de las percepciones generalizadas encontradas, siendo ésta la falta de comunicación y respuesta oportuna del líder frente a las solicitudes del equipo, requerimientos que abarcan diferentes temas, entre ellos por ejemplo, la respuesta a si una persona puede o no acceder a una medida de conciliación, al respecto, los siguientes participantes aducen:

Participante 2: *Y por otro lado, siento que un obstáculo surge cuando la comunicación no fluye, que le pregunto algo y él no tiene la respuesta, ni la busca, simplemente opta por no responder, entonces uno queda en el limbo. (En otro momento...) yo a veces creo que él es muy quisquilloso, una vez le escribí y le dije, vea ingeniero, ayúdeme, pero sentí como que me dejó en visto, o que me respondió algo que nada que ver, entonces no supe que hacer, y no se la volví a pedir.*

*Participante 10: La única vez que me he acercado a preguntar la respuesta fue que los beneficios dependían del cliente y sus necesidades, entonces no sé, pienso que la falta de claridad y respuesta es un obstáculo.*

De igual forma, los participantes mencionaron como factor obstaculizador, los comportamientos del líder que afectan directamente la relación con sus colaboradores, haciéndola distante y conllevando a la percepción que el líder realmente no conoce a su equipo, no identifica a sus miembros, ni tampoco sus necesidades, por ejemplo, el participante 7 refirió:

*Yo les recomendaría también lleguen a los cargos mínimos, en términos de como se dice "ponerse en los zapatos de esa persona", porque muchas veces pasa que se vuelven líderes de escritorio y toman medidas y decisiones sin ver las consecuencias y sin conocer nuestras realidades, sin analizar muchos riesgos ... el obstáculo es que ellos parece que trabajaran con máquinas, que se pongan en los zapatos, y sean más humanos, eso es necesario.*

En otro momento refiere también: *lo que yo veo es que acá por ejemplo hay jefes que no saben con quién trabajan, no se saben los nombres, entonces ellos no se dan cuenta de la parte técnica, ha pasado que uno llega a la reunión, y el jefe ni saluda, pero aclaro eso no es algo de la empresa, es de ciertos jefes, que tienen que mejorar como persona y dar un trato íntegro, eso pasa con la parte técnica, en el sentido que no promueven las medidas, ni la calidez humana, llegan muy petulantes y creo que eso no es conciliar, al contrario.*

Aspecto que se liga con otro de los comportamientos que mencionaron, siendo este la imposibilidad del líder de retroalimentar favorablemente, aspecto que se reafirma en la respuesta dada por el participante 3:

*Que sea tan poco diplomático, por ejemplo, ayer en el desayuno fue una levantada horrible, en público, nos levantó a todos, y me parece que está como mal rodeado, no del grupo como tal sino que él cree mucho en chismes, eso no es conciliar, es cero diplomático, él se deja llenar de los demás y no facilita la comunicación.*

Así lo expresa también el participante 7:

*Creo que hay otros obstáculos, que no esté involucrado contigo en lo personal y no sepa de ti, que no te apoye en los errores en términos que no corrige, sino que te achanta, como que te hace sentir mal sin hacer críticas o retroalimentaciones constructivas.*

En suma, estos imaginarios dan cuenta de lo planteado por Fernández (2014), quien menciona lo importante que es al implantar prácticas de conciliación, el apoyo emocional del líder a sus colaboradores, en tanto es vital para éstos sentirse escuchados, reconocidos y valorados como parte de un equipo, percibiendo que existe confianza para hablar y resolver eficazmente los problemas, recibiendo la retroalimentación adecuada y teniendo espacios en los que pueda ser escuchado, apoyado y atendido, tal y como lo menciona el participante 7 al aludir:

*Ah bueno, y otra cosa que espero es que sea un líder que te escuche de verdad, no un líder que vos le pedís un permiso y te dice que sí, y luego te llama a regañarte porque no sabe dónde estás, no, por el contrario, un líder que sepa dónde estás en qué andas, que te escuche en sus cinco sentidos. Que me escuche, me atienda y me ayude, y obviamente me motive, y que me sepa corregir.*

En suma, los hallazgos identificados validan lo propuesto por Fernández (2014), quien propone que los líderes como agentes clave del cambio cultural que requiere la conciliación, deben convencerse de la importancia de ésta y tener un rol movilizador de las medidas; dado que en tanto se evidencien comportamientos rígidos, poco flexibles, falta de claridad, relaciones precarias, imposibilidad de retroalimentar adecuadamente y desconocimiento de las políticas, así la Dirección de la empresa esté comprometida, los resultados no serán los esperados.

***Percepción de los colaboradores sobre lo que esperan de sus líderes para favorecer la conciliación trabajo-vida personal/familiar.***

Con relación al *esperado del líder* en temas de conciliación, y la pregunta sobre qué estrategias esperarían los colaboradores que el jefe desplegara para facilitar la conciliación trabajo-vida personal/familiar se encontró que, en primer lugar, se espera del líder, que escuche las necesidades del equipo y sus integrantes, tal y como refiere el participante 1, aspectos que validan lo planteado por Fernández (2014) quien menciona la importancia de recibir por parte del jefe apoyo emocional, que consiste principalmente en saber escuchar sus problemas, necesidades personales y generar confianza para hablar y resolver las inquietudes:

Participante 1: *Espero de él que me dé la posibilidad de escoger, de negociar, que me escuche que identifique mis necesidades.*

El participante 7: *Ah bueno, y otra cosa que espero es que sea un líder que te escuche de verdad, no un líder que vos le pedís un permiso y te dice que sí, y luego te llama a regañarte*

*porque no sabe dónde estás, no, por el contrario, un líder que sepa dónde estás en qué andas, que te escuche en sus cinco sentidos. Que me escuche, me atienda y me ayude, y obviamente me motive, y que me sepa corregir.*

También el participante 3, quien alude: *Espero de él tantas cosas, como le dije arriba, que sea diplomático, que maneje la comunicación bien, que sea abierto, que genere confianza, que quite barreras, que los demás nos podamos acercar más a él, hablarle, no cuando él quiera solamente, sino cuando uno lo necesita también.*

Ahora bien, teniendo en cuenta la importancia subyacente a la gestión de los beneficios que tiene el líder, surgen también los siguientes esperados de él: claridad que éste tenga de las medidas, la posibilidad que dé al equipo para que las usen, la aplicación de estrategias que permitan la organización de entregables de modo que su uso pueda ser continuo, el conocimiento sobre los procedimientos para su uso, la actitud que demuestre cuando su equipo hace alguna solicitud para acceder a éstas, la calidad de respuesta que entrega cuando su equipo hace requerimientos y el tiempo con que lo hace, aspectos que se visualizan en los siguientes imaginarios reportados:

Participante 4: *Claridad en términos de, por ejemplo, saber el procedimiento para pedir medidas, que sea equitativo, que las haga cumplir, que use los formatos para ello, que también las comunique, y esté enfocado en los objetivos, porque la ganancia debe ser en doble vía.*

Participante 5: *Espero del líder una cosa muy sencilla, que me apoye, que promueva las medidas, que de tiempos, que ayude a la calidad de vida acá y afuera.*

Participante 6: *Espero del líder que conozca las medidas, las sepa usar, las promueva y sepa que esto garantiza un buen ambiente laboral, motivando a la gente, porque esto hace que uno se apropie de lo que hace y esté bien.*

Participante 9: *También la actitud, en términos que un buen líder debe estar siempre abierto a conciliar y a lograr favorecer la conciliación. No espero que innecesariamente hacer quedar a una persona o negar una medida aun cuando la operación permita darla*

Participante 11: *Tal vez lo que está haciendo ahora, él intenta organizar el tiempo y decirnos qué es lo más urgente y organizarnos para que así podamos tomar ciertas medidas, entonces él dice, vean saquen esto que es prioritario para ver si se pueden tomar esa medida, el líder se organiza mucho y dice, saquemos esto, saquemos esto, y esto para irnos.*

Participante 12: *Espero del líder primero que todo, al momento de hablar de solicitar algo, la respuesta que dé el líder, si de una vez te dice que no, sin siquiera pensarlo para llegar a un acuerdo o a un punto medio, ahí se nota la diferencia al momento de decir algo, entonces yo espero eso, que me escuche y me diga porque si o porque no.*

En suma, este discurso valida la teoría propuesta por Torres (2015) quien menciona que es vital que el líder sea el primer experto y promotor de las medidas, en tanto esto es lo que asegura que los colaboradores tengan acceso a los beneficios y se sientan cómodos tomándolos, sin temor a las posibles represalias que esto pueda generar.

Adicionalmente, como valor agregado en este ítem se encuentra otro de los esperados del líder, y es que no solo se encargue de otorgar medidas y de tener claridad sobre ellas, sino que las promueva, gestione y lleve un control de su uso, como lo mencionan:

Participante 2: *Yo le recomendaría o esperaría del jefe cosas como por ejemplo que lleve un control de quien ha tomado las medidas, les recordaría que las usaran, o por ejemplo si yo sé que mis colaboradores han tenido una semana dura, que tienen mucho estrés, casi que yo lo que haría sería mandarlos a un “flex obligado”. Y más que eso, es que en la operación no se deje llevar en el día a día, sino que esté pendiente, que nos diga las medidas, nos soluciones dudas, nos ayude, y lleve un control de qué medidas no se han usado, quien no las ha podido tomar... lo que te dije, llevaría un control no por control, sino para saber quién está estallado y necesito que descanse, para que esté bien.*

Participante 10: *Realmente espero más del líder, que se haga como una claridad frente a lo que pasará, que genere una reunión para llegar a un acuerdo, si sirve, porque sí, porque no, si se pueden tomar, si nosotros no generamos la pregunta, se quedaría el tema así, entonces yo espero más claridad en el tema, que nos baje la información, no lo obstaculiza, pero no lo promueve y eso es algo que debería mejorar.*

Por otro lado, otro de los esperados del líder, valida lo planteado por la Fundación más familia, Tatum y Fundipe (2012), sobre la importancia subyacente en que el líder se muestre sincero y coherente, lo que incluye que su trato sea consecuente con la realidad, de modo que lo que éste diga, se corresponda con lo que cree, practica y demuestra, en el imaginario del participante 3, esto se concreta a través de las siguientes palabras:

*Otra cosa también es la sinceridad, uno se da cuenta cuando él lo quiere a uno sacar, o cuando dice mentiras, o cuando finalmente te está evitando, mamando gallo, uno no es un niño, todos somos adultos, del tercer, cuarto y hasta quinto piso, uno lee todas las cosas. entonces pues que sea coherente, que demuestre que hable claro.*

Otro de los esperados mencionados es que el líder dé ejemplo, lo que en palabras del participante 3 se concreta en:

*Y pues finalmente y por obvias razones el ejemplo, para mí en las buenas prácticas de todo, de actuación, de comunicación, de motivación, de coaching, de apoyo, de lo que él da y lo que él espera recibir.*

Por último, y para finalizar los dos últimos esperados del líder son, por un lado, la gestión por objetivos, como lo menciona la participante 8, quien indica:

*En mi caso espero eso de un jefe que me apoye, confíe y evalúe todo por objetivos, porque eso permite a él saber si se está cumpliendo, esto debe ser ganador para ambas partes.*

Y por otro, la posibilidad de generar espacios de integración, aspecto que fue reportado por dos de los participantes, quienes indican que tener este tipo de espacios con el líder y el equipo es fundamental para encontrar el balance que promueve la conciliación, como se observa en lo mencionado por el participante 13:

*Yo, de pronto, en algún momento para llegar a un equilibrio así, yo le diría que fuéramos a almorzar un día, para sacar del ambiente laboral, y ahí preguntar cómo estamos, como nos sentimos, para ver otras cosas.*

Y el participante 10, quien refiere: *espero de él lo que hace otro jefe que tengo cerca, que cuando ve que todos están cansados y no se puede uno tomar las medidas, pues busca generar otros espacios para romper la rutina, salidas, o un compartir diferente.*

Recapitulando, se concluye que una organización que implante la conciliación debe contar con líderes que además de gestionar el área para alcanzar resultados, también estén comprometidos con la conciliación, crean en ella y la promuevan, implantando acciones que permitan que su equipo se acoja a las medidas, generando espacios de comunicación, relacionamiento, retroalimentación, escucha abierta e integración.

Ahora bien, con relación al *rol del líder* en temas de conciliación, se encontró que el rol más significativo que identifican las personas en su jefe es la posibilidad de otorgar medidas, bajo un

marco de actuación que permita el consenso, llegar a acuerdos y brindarlas de forma equitativa. Como se lee en el imaginario de los siguientes participantes:

Participante 6: *El rol es clave en términos que esta persona programa, consensa con los demás miembros del equipo, escucha y explica las necesidades particulares.*

Participantes 10: *El rol del líder es mediar, lograr equilibrar y otorgar las medidas, comunicándolas y conociéndolas y pues también que sepa qué necesidades hay en términos de acomodar las medidas.*

Participante 12: *El rol es claro, lo que ya le dije, mmmm, es ayudar, promover y acompañar el proceso garantizando que todos encontremos balance, no que simplemente diga que no, sin si quiera escuchar, cuando solamente da órdenes y ya, no le importa nada, no importa, ni pregunta para qué quiere uno algo. El que concilia siempre busca la forma de conversar de llegar a acuerdos.*

Por otro lado, adicional al rol de permitir el uso de las medidas, surge otras de las demandas del líder y es que comunique y promueva las medidas, aspecto que valida lo propuesto por Lamane (2014), quien menciona que la clave es que el líder genere espacios para potencializar las medidas, para comunicarlas y dar claridad. Al respecto el participante 2 menciona:

*Yo sí haría cosas diferentes, por ejemplo, ahorita que tengo más o menos gente a cargo, les diría las medidas, les daría claridad, las comunicaría, obviamente percatándome que no se incumplan los objetivos y los indicadores, pero sí en términos generales me encargaría que ellos las conocieran.*

A propósito de este rol, se espera del líder que no solo brinde espacios para conversar sobre las medidas, sino que también permita la generación de espacios de comunicación como los descritos por el participante 3:

*Yo creo que el rol de él es claro, tener una comunicación directa con el equipo, y no solo cuando él lo disponga sino cuando el equipo lo necesite, porque uno maneja mucha presión, para mí eso es básico.*

Conversaciones que como lo indica el siguiente participante, permiten la generación de objetivos, la puesta en marcha de planes, la posibilidad de conocer al equipo, sus necesidades e inquietudes:



Participante 4: *El rol del líder es promover y divulgar. Es clave en tanto haga lo que hace mi líder, que se siente cinco minutos con cada uno e identifique como estamos, qué necesitamos, en qué vamos, etc.*

Lo que a su vez se relaciona con otra de las percepciones encontradas en varios de los discursos de los participantes y es el papel del líder para integrar y reconocer al equipo, sus miembros y necesidades, así se describe en el discurso de los siguientes participantes:

Participante 5: *El rol es clave, que conozca a su equipo, que comparta otros espacios con nosotros, por ejemplo, que vaya a los torneos de microfútbol, que vaya a nuestros cumpleaños, que sepa del equipo, que esté pendiente de todos, que promueva las medidas y que todos la puedan usar.*

Participante 11: *El rol del líder creo que es lograr más integración, y lograr que, si uno, por ejemplo, no se puede tomar la medida, hacer algo diferente en el día a día en la rutina para cohesionar el equipo y que uno sienta armonía y esté bien. Adicionalmente, que realice acciones que permitan motivar al colaborador, que quiten la desazón en el equipo, siendo importante la comunicación.*

Participante 7: *El rol es clave, que sea humano, que lo reconozca a uno como persona que me ayude, me apoye, me permita hacer cosas, para uno ser un buen líder uno tiene que tener un contacto frecuente, y no que luego llegue para regañar, un líder que pregunte cómo va, qué necesita, que esté ahí, que sepa usted en qué anda, ese rol es clave, que reconozca al equipo, no solo dar medidas.*

En suma, el rol del líder a partir de lo mencionado por los participantes, es un rol activo y dinámico, en quien recae la responsabilidad, como lo mencionan Breugh y Frye (como se citó en Lamane, 2014) de aumentar el uso de las prácticas; a partir de su conocimiento, divulgación, claridad, promoción, generando de esta forma, a través de espacios conversacionales y de integración, la satisfacción de los trabajadores.

### **Conclusiones**

La presente investigación abordó los comportamientos del líder que facilitan la conciliación trabajo-vida personal/familiar en una empresa de tecnología de la ciudad de Bogotá, indagación que se logró a través de las siguientes categorías: noción de conciliación trabajo-vida personal/familiar y su importancia, comportamientos de los líderes facilitadores de la



conciliación trabajo-vida personal/familiar, comportamientos de los líderes obstaculizadores de la conciliación trabajo-vida personal/familiar y percepción de los colaboradores sobre lo que esperan de sus líderes para favorecer la conciliación trabajo-vida personal/familiar, a continuación se describen las conclusiones identificadas.

En concordancia con lo anterior, en las siguientes líneas el lector encontrará: primero, las conclusiones identificadas para cada una de las categorías de análisis, segundo, la importancia de los resultados hallados para la gestión del talento humano, tercero, las limitaciones y obstáculos que existieron en el desarrollo del presente estudio y cuarto, posibles recomendaciones para estudios posteriores.

En este orden de ideas, a propósito de las categorías de análisis se concluye que, en cuanto a la *noción sobre conciliación trabajo-vida personal/familiar*, se arguye que los participantes la definen como el conjunto de beneficios o acciones que la compañía les otorga, con el fin de buscar el equilibrio entre las actividades laborales y la vida personal-familiar, correspondiéndose esto con las definiciones propuesta por Dixon y Sagas (como se citó en Bietma y Medina, 2014), siendo importante destacar el impacto positivo que genera la conciliación tanto para la organización, al aumentar el compromiso, la lealtad, la satisfacción laboral, el buen ambiente laboral, la retención de sus empleados y el rendimiento; como para los colaboradores, quienes encuentran que gracias a estas medidas tienen mayor bienestar, balance y armonía (Pinzón, 2013).

Asimismo, conviene concluir que existe una percepción generalizada frente a la importancia de trabajar en empresas que implementen políticas de conciliación, siendo incluso decisivo a la hora de optar por un cambio de trabajo, lo cual se relaciona de manera directa con la investigación realizada por Jiménez y Vega (2015), en la que se argumenta que la necesidad de equilibrar las áreas de trabajo y de familia adquiere cada vez mayor relevancia, debido a su impacto en la calidad de vida de las personas, quienes ya no solamente eligen su trabajo por la remuneración que obtendrán, sino por las posibilidades que la compañía le otorgue para su desarrollo integral, resultando más atractivas las empresas que deciden invertir en políticas de conciliación.

Ahora bien, al abordar los cuestionamientos sobre qué *comportamientos facilitan la conciliación trabajo-vida personal-familiar* y si el líder es o no determinante para su puesta en

marcha, se concluye que el líder es decisivo en tanto es quién permite que su equipo pueda acceder y hacer uso de las medidas, facilita los escenarios para que se lleven a cabo, administra los procedimientos para su uso y garantiza que su acceso sea equitativo para todos los miembros del equipo.

De igual forma, dentro de los comportamientos que facilitan la conciliación se observa lo dispuesto por Lamane (2014), quien plantea que el líder es clave para disminuir el conflicto entre roles, para lo cual es necesario que tal y como se encontró en este estudio, el líder reconozca a su equipo, sus integrantes y necesidades puntuales teniendo en cuenta su núcleo familiar, y a partir de esto permita espacios que generen balance.

Aspecto que se relaciona también con otro de los comportamientos identificados como facilitador, siendo éste la calidez en la relación, en términos que entre el líder y el colaborador exista una comunicación abierta, una escucha asertiva, confianza mutua y la posibilidad de llegar a acuerdos, sin que necesariamente la relación sea de autoridad, control y desconfianza; sino que por el contrario permita que el colaborador sienta que su jefe confía en él, le otorga autonomía, siendo posible comunicarse abiertamente y negociar (Pace y Faules, como se citó en Torres, 2015).

En suma, la actuación del líder constituye un factor clave en la conciliación, lo que se corresponde con los cuatro aspectos que señala el modelo propuesto por Chinchilla y Las Heras (como se citaron en Torres, 2015). Que incluye primero, el apoyo emocional, que abarca la posibilidad de generar espacios abiertos de comunicación, saber escuchar problemas laborales y personales, dedicar tiempo a conocer necesidades personales y generar confianza para hablar y resolver eficazmente las posibles diferencias. Segundo, el apoyo instrumental, que incluye la posibilidad de generar confianza para solucionar posibles conflictos que se generen entre los roles en que se desenvuelve el colaborador. Tercero, la gestión de políticas de conciliación, que incluye la posibilidad de conocer, administrar, promover y otorgar las medidas y beneficios establecidas. Y cuarto, el modelo, que hace referencia a la capacidad de ser un ejemplo en cuanto a conciliación fuera y dentro de la organización.

En contraparte, y a propósito de los *comportamientos que obstaculizan la conciliación*, se concluye que los comportamientos tendientes a la falta de espacios para la negociación, a la dirección rígida, al desconocimiento de las medidas, la precariedad en las relaciones líder-

subordinado, la falta de retroalimentación constructiva, son claras muestras de lo que un jefe hace y puede obstaculizar el desarrollo de la conciliación, en tanto impide el equilibrio que se busca promover al implantar este tipo de medidas.

Por último, se concluye que a propósito de la categoría sobre qué esperan los colaboradores de su líder en el marco de la conciliación, lo clave que es que éste reconozca abiertamente la importancia de conciliar, que conozca y esté pendiente de las demandas familiares y personales de su equipo, respetando, apoyando y llegando a acuerdos para que éstos gocen de las medidas y facilitando espacios de integración en los que se promueva la utilización de los beneficios, todo ello acompañado de ejemplo, gestión por objetivos, comunicación y escucha. Aspectos que reafirman lo planteado por Fernández (2014) para quien los líderes son verdaderos agentes de cambio, en tanto de ellos depende la flexibilidad, aspecto vital al hablar de conciliación.

En consonancia con lo anterior, se concluye que los principales comportamientos que el líder puede llevar a cabo y obstaculizan la conciliación trabajo-vida personal/familiar son: la imposibilidad de negociar, dificultades en la comunicación (en términos de oportunidad y calidad), la falta de coherencia, valorar el presencialismo más que los resultados, la distancia en la relación líder-colaborador, el poco o nulo conocimiento que tenga el líder sobre las medidas y sus procedimientos, desconociendo qué es la conciliación, su importancia y el marco de actuación en el que se circunscribe.

Así pues, teniendo en cuenta los comportamientos facilitadores u obstaculizadores anteriormente descritos, se concluye que el rol del líder es muy significativo en tanto al analizar el impacto que sus acciones tienen para el despliegue de las estrategias, se encuentra que si éste no está comprometido con el proceso, ni cree en sus beneficios, su puesta en marcha se dificulta. Motivo por el cual, se arguye que según las evidencias halladas en el presente estudio y en correspondencia con los postulados de la Fundación más familia, Tatum y Fundipe (2012) se espera del líder que:

- Comunique los beneficios, los promueva, adopte a las necesidades individuales, controle su correcta y equitativa aplicación, formando y sensibilizando al equipo en aspectos de conciliación.

- Promueva espacios de comunicación en aras de asegurarse que la información relevante sea conocida por sus miembros (eso incluye también la información sobre las medidas, sus procedimientos y modo de uso), brindando espacios para conocer sus necesidades y dar respuesta a las inquietudes del equipo.
- Proporcione apoyo, fomente el cumplimiento de resultados, el compromiso y la implicación del equipo con resultados del área, reconociendo y retroalimentando.
- Genere relaciones de confianza para poder conocer personal y profesionalmente a los miembros del equipo y fomente espacios de integración que favorezcan las relaciones de apoyo entre sus miembros.

En suma, la conciliación es considerada hoy en día como un tópico de interés para las organizaciones, en tanto sus resultados permiten directamente el ingreso, la retención efectiva y el desarrollo del mejor talento humano, constituyéndose como un tema estratégico para la gestión de las compañías; estando correlacionada de manera significativa su implantación, con un incremento en la moral en el trabajo, el compromiso, los resultados, la satisfacción laboral, entre otros aspectos (Grueso y Antón, 2011).

No obstante, conviene resaltar que el éxito de su implementación, depende no solo del compromiso de la dirección, sino que tal y como el presente estudio lo demuestra depende de la gestión del líder, en tanto es éste quien posterior a la decisión de implementarla, despliega sus estrategias, las facilita u obstaculiza, permitiendo su puesta en marcha a través de las acciones anteriormente descritas.

Así pues, tomando como marco de referencia las conclusiones halladas se afirma que el presente estudio aporta al quehacer propio de la gestión del talento humano, en tanto:

(1) La conciliación, como se evidenció en el estudio realizado por Grueso y Antón (2011), genera un impacto positivo en los trabajadores, en tanto tener acceso a iniciativas que le permiten alcanzar el equilibrio entre sus diferentes roles, se relaciona con mayor satisfacción en el puesto de trabajo, mayor realización, bienestar y armonía; aspectos que sin lugar a dudas, repercuten a su vez en mejoras organizacionales, al aumentar en el trabajador su compromiso, lealtad, sentido de pertenencia y efectividad.

(2) El presente estudio demuestra que la implantación de la conciliación no es posible si no existe un apoyo real de los líderes hacia ésta, apoyo que incluye, no solo conocer sus

esperados, sino la importancia que tiene para el logro de los resultados, comprendiendo el impacto favorecedor que su implantación tiene para la organización y sus colaboradores.

(3) A partir de los resultados identificados se concluye que el rol del líder a propósito de la conciliación es activo y dinámico, en tanto comprende no solo los quehaceres relacionados con el conocimiento, la promoción y el acceso a las medidas, sino también el despliegue de comportamientos que para su equipo son relevantes, como lo son: la generación de espacios de comunicación, la confianza, la gestión a través de objetivos, la flexibilidad, entre otros.

(4) Finalmente, tomando en consideración los imaginarios propuestos por los participantes, se pueden llevar a cabo acciones que a través del entrenamiento, permitan a los líderes saber qué esperan sus colaboradores de ellos a propósito de la conciliación y las posibles estrategias a implementar. De modo que, a partir del desarrollo y despliegue de estos comportamientos, se siga afianzando la conciliación en las organizaciones, potencializándose los resultados positivos que ésta trae para la organización y sus colaboradores.

Finalmente, a propósito de las limitaciones y obstáculos que se presentaron en el presente estudio, se identificó solo uno, siendo éste la dificultad para acceder a la información, teniendo en cuenta que la totalidad de los participantes –a excepción de uno- eran ingenieros, lo que en ocasiones conllevaba a encontrar respuestas sucintas, breves, concisas y muy precisas, que no permitían realmente acceder a la información y conocer su percepción e imaginarios sobre el tema a abordar.

Para finalizar, teniendo en cuenta los resultados hallados, se recomienda para estudios posteriores, abordar la percepción de los líderes frente al despliegue de la conciliación en sus equipos, indagando sus imaginarios frente a los aspectos que dificultan o facilitan su gestión, su concepción sobre los beneficios y obstáculos que la implantación de las medidas ha traído, entre otros aspectos. Lo anterior, teniendo en cuenta que, para la implantación de la conciliación, se requiere del esfuerzo mancomunado de las partes, en tanto su aplicación debe ser en sí misma, una fuente de beneficios para todos los actores involucrados: organización, directivos, líderes- mandos medios- trabajadores y sus familias.

## Referencias

- Alegre Tort-Martorell, I., Chinchilla, N., León, C., & Canela Campos, M. A. (2007). Políticas de conciliación, liderazgo y cultura en 2.200 PYMES españolas.
- Biedma Ferrer, J., Medina Garrido, J. (2014). Impacto de la conciliación laboral y familiar en el desempeño organizativo. *Intangible Capital*, 10 (3), 448-466.
- Calderón Hernández, G., Naranjo Valencia, J., & Álvarez Giraldo, C. (2012). Gestión humana en la empresa colombiana: sus características, retos y aportes. Una aproximación a un sistema integral. *Cuadernos De Administración*, 23(41). Recuperado de [http://revistas.javeriana.edu.co/index.php/cuadernos\\_admon/article/view/1890](http://revistas.javeriana.edu.co/index.php/cuadernos_admon/article/view/1890)
- Compensa Capital Humano y Fundación más familia (2012) 1.000-1 recetas para conciliar Estudio sobre la aplicación de las medidas de conciliación en las empresas. Recuperado de [https://www.uoc.edu/portal/\\_resources/CA/documents/la\\_universitat/igualtat/estudimasmafamilia.pdf](https://www.uoc.edu/portal/_resources/CA/documents/la_universitat/igualtat/estudimasmafamilia.pdf)
- Fernández, J. (2014). La conciliación de la vida laboral y familiar en Uruguay. *IEEM Revista de Negocios*, 36–65. Retrieved from <http://ezproxy.eafit.edu.co/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=a9h&AN=110482037&lang=es&site=ehost-live>
- Figueroa, A. J., & Urrutia, V. G. (2015). Conciliando trabajo-familia: análisis desde la perspectiva de género. *Diversitas: Perspectivas en Psicología*, 11(2), 289-302.
- Fundación más familia y Tatum (2010). El compromiso en el siglo XXI se escribe con “c” de conciliación. Recuperado de <https://www.masfamilia.org/informes-efr>
- Fundación más familia, Tatum y Fundipe (2012). El buen líder faro de la conciliación. Recuperado de <https://www.masfamilia.org/informes-efr>
- Friedman, T. (2006). *La tierra es plana*. MR ediciones, Madrid.

- Grueso Hinestroza, M. P., & Antón Rubio, M. C. (2011). Prácticas de conciliación entre la vida personal y laboral: Comparación entre muestras procedentes de España y Colombia. *Investigación & Desarrollo*, 19(1), 42-63.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2006). *Metodología de la investigación* (Vol. 3). México: McGraw-Hill.
- Idrovo Carlier, S. (2006). Las políticas de conciliación trabajo-familia en las empresas colombianas. *Estudios gerenciales*, 22(100), 49-70.
- Jiménez- Figueroa, A., & Gómez Urrutia, V. (2015). Conciliando trabajo-familia: análisis desde la perspectiva de género. *Diversitas: Perspectivas en Psicología*, 11 (2), 289-302.
- Jiménez Figueroa, A., & Moyano Díaz, E. (2008). Factores laborales de equilibrio entre trabajo y familia: medios para mejorar la calidad de vida. *Universum (talca)*, 23(1), 116-133.
- Jimenez Figueroa, A., & Vega, V. A. (2015). Desafíos de fomentar estrategias personales e incorporar políticas de conciliación trabajo-familia en las organizaciones. *Pensamiento Psicológico*, 13(2), 123-135.
- La conciliación, el factor más valorado a la hora de escoger una empresa para trabajar [pdf] (2015, Noviembre 18) Recuperado de <https://www.compromisoempresarial.com/rsc/2015/11/la-conciliacion-el-factor-mas-valorado-a-la-hora-de-escoger-una-empresa-para-trabajar/>
- Martínez Carazo, P. C. (2011). El método de estudio de caso Estrategia metodológica de la investigación científica. *Revista científica Pensamiento y Gestión*, (20).
- Martínez, R., (2016). Conciliación de la vida laboral y familiar: análisis para el sector de la distribución en España. Recuperado de: [http://digibuo.uniovi.es/dspace/bitstream/10651/38607/6/TFM\\_YbelkaRosarioMart%C3%ADnez.pdf](http://digibuo.uniovi.es/dspace/bitstream/10651/38607/6/TFM_YbelkaRosarioMart%C3%ADnez.pdf)

- Meil Landwerlin, G., García Sainz, C., Luque de la Torre, M. A., y Ayuso Sánchez, L. (2008). Las grandes empresas y la conciliación de la vida laboral y personal en España. *Revista del Ministerio de Trabajo e Inmigración*. Recuperado de: [https://repositorio.uam.es/bitstream/handle/10486/666206/Conciliaci%F3n\\_Meil\\_RMTI\\_2008.pdf?sequence=1](https://repositorio.uam.es/bitstream/handle/10486/666206/Conciliaci%F3n_Meil_RMTI_2008.pdf?sequence=1)
- Mujer, Familia y Trabajo. (s.f.). Actitudes de los universitarios sobre el liderazgo en el trabajo y la conciliación. Recuperado de: <https://www.mashumano.org/estudios-y-casos-de-exito/516-estudio-%E2%80%9Cactitudes-de-los-universitarios-sobre-el-liderazgo-el-trabajo-y-la-conciliaci%C3%B3n%E2%80%9D.html>
- Musicco, G. (2015). Coaching: conciliación de vida laboral-personal (WLB). *Revista del Centro de investigación. Universidad la Salle*, 11(44).
- Pérez, M., Vela, M. J., Abella, S., & Martínez, Á. (2015). El enriquecimiento trabajo-familia: nuevo enfoque en el estudio de la conciliación y la satisfacción laboral de los empleados. *Universia Business Review*, (45).
- Pinzón, G. A. (2013). La Conciliación Empresa–Familia: ¿Humanidad o Gestión? *Revista de Estudios Avanzados de Liderazgo*, 1(2), 33-44.
- Quecedo Lecanda, R., & Castaño Garrido, C. (2002). Introducción a la metodología de investigación cualitativa. *Revista de psicodidáctica*, (14).
- Real Academia Española [RAE]. (2018). Definición. Edición Tricentenario. Recuperado de: <http://www.rae.es/>
- Rodríguez, M. C. (2016). Equilibrio Trabajo-Vida: Proceso de transformación hacia una organización familiarmente responsable. *Ciencias Administrativas*.
- Torres, C. C. (2015). La Conciliación Trabajo-Familia Y La Comunicación Supervisor-Supervisado. *Debates IESA*, 20(4), 36–41. Retrieved from



<http://ezproxy.eafit.edu.co/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=a9h&AN=112476500&lang=es&site=ehost-live>

- Vargas, L. M. G., Rincón, M. M., & González, P. V. (2017). Responsabilidad familiar corporativa, la percepción del conflicto y la conciliación entre la vida familiar y laboral: caso Universidad de Antioquia. *Revista Ciencias Estratégicas*, 25(38), 299-317.
- Vidal, M. E. S., Navarro, J. G. C., & Leiva, D. C. (2011). ¿Influye el conflicto trabajo-vida personal de los empleados en la empresa? *Universia Business Review*, (29), 100-115.

**Anexo 1:** Cuadro síntesis propuesta de investigación

**COMPORTAMIENTOS DEL LÍDER QUE FACILITAN LA CONCILIACIÓN TRABAJO-VIDA PERSONAL/FAMILIAR  
EN UNA EMPRESA DE TECNOLOGÍA DE LA CIUDAD DE BOGOTÁ**

| TÍTULO  | PROBLEMA   | OBJETIVOS   | MARCO REFERENCIA<br>CONCEPTUAL  | MÉTODO   |   |   |  |
|---|--|---|---|--|---|---|--|
|   |  |   |   | Tipo de estudio  | Sujetos   | Instrumento   | Procedimiento  |
| Comportamientos del líder que facilitan la conciliación trabajo-vida personal en una empresa de tecnología de la ciudad de Bogotá | ¿Cuáles son los comportamientos de los líderes facilitadores de la conciliación trabajo-vida personal, percibidos por un grupo de colaboradores de una empresa de tecnología de la ciudad de Bogotá? | <p><b>General:</b> Identificar los comportamientos del líder, que son percibidos por sus colaboradores como facilitadores de la conciliación trabajo-vida personal/familiar.</p> <p><b>Específicos:</b></p> <p>Describir qué entienden los colaboradores por conciliación trabajo-vida personal/ familiar y la importancia que le atribuyen.</p> <p>Identificar los comportamientos que los líderes llevan a cabo que facilitan la promoción de la conciliación trabajo-vida personal/familiar.</p> <p>Identificar los comportamientos que los líderes llevan a cabo y obstaculizan la conciliación trabajo-vida personal/familiar.</p> <p>Identificar qué esperan los colaboradores de sus líderes para favorecer la conciliación trabajo-vida personal.</p> | <p>La conciliación trabajo-vida personal/familiar: una aproximación a su estado de la cuestión.</p> <p>La conciliación como estrategia de Gestión Humana</p> <p>Conciliación trabajo-familia</p> <p>Condiciones facilitadoras/obstaculizadoras de la conciliación trabajo familia</p> <p>La conciliación trabajo-vida personal/familiar familia y sus beneficios para los colaboradores y la organización</p> <p>Conciliación trabajo-vida personal/familiar y liderazgo.</p> | Cualitativo<br>Descriptivo<br>Transversal<br>Estudio de caso | 13 profesionales con mínimo 3 meses en la compañía (cargos medios de la compañía, no líderes) | <p>Entrevista semiestructurada, categorías:</p> <p>Noción de conciliación trabajo-vida personal/familiar y su importancia.</p> <p>Comportamientos de los líderes facilitadores de la conciliación trabajo-vida personal/familiar</p> <p>Comportamientos de los líderes obstaculizadores de la conciliación trabajo- vida personal/familiar</p> <p>Percepción de los colaboradores sobre lo que esperan de sus líderes para favorecer la conciliación trabajo-vida personal/familiar</p> | <p>Fase I:</p> <p>Contextualización</p> <p>Fase II: trabajo de campo</p> <p>Fase III: Análisis y discusión de los resultados</p> |

## **Anexo 2:** Propósito, Estructura y Protocolo del instrumento

### **Propósito**

**Qué:** Indagar acerca de los comportamientos de los líderes facilitadores de la conciliación trabajo-vida personal/familiar, percibidos por un grupo de colaboradores de una empresa de tecnología de la ciudad de Bogotá

**Cómo:** A través de una entrevista en profundidad semiestructurada desarrollada individualmente.

**Para qué:** Para caracterizar los comportamientos de los líderes que facilitan la conciliación trabajo-vida personal/familiar percibidos por un grupo de líderes de una empresa de tecnología de la ciudad de Bogotá

**En quienes:** Grupo de colaboradores de una empresa de tecnología, que lleven más de 3 meses en la compañía.

**Dónde:** Empresa de tecnología de la ciudad de Bogotá

**Cuando:** En el mes de Diciembre de 2018

**ESTRUCTURA DEL INSTRUMENTO DE INDAGACIÓN SOBRE LA IDENTIFICACIÓN DE LOS COMPORTAMIENTOS DEL LÍDER QUE FACILITAN LA CONCILIACIÓN TRABAJO-VIDA PERSONAL EN UNA EMPRESA DE TECNOLOGÍA DE LA CIUDAD DE BOGOTÁ**

| <b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b>   | <b>CATEGORÍAS DE RASTREO/ANÁLISIS DE DATOS</b>   | <b>SUBCATEGORÍAS</b>  | <b>PREGUNTAS</b>   |
|--|--|---|--|
| Describir qué entienden los colaboradores por conciliación trabajo-vida personal y la importancia que le atribuyen.                | Noción de conciliación trabajo-vida personal y su importancia.                           | Percepción general sobre la conciliación trabajo-vida personal/familiar         | ¿Qué entiende por conciliación trabajo-vida personal/familiar?   |
|  |  | Importancia de la conciliación trabajo-vida personal/familiar                   | ¿Qué importancia le atribuye a la implantación de políticas y prácticas para la efectiva conciliación en una organización?   |
| Identificar los comportamientos que los líderes llevan a cabo que facilitan la promoción de la conciliación trabajo-vida personal. | Comportamientos de los líderes facilitadores de la conciliación trabajo-vida personal    | Comportamientos que facilitan la conciliación trabajo-vida personal/familiar    | <p>¿Qué comportamientos que lleva a cabo su líder facilitan la conciliación?</p> <p>¿Qué políticas y disposiciones de su líder favorecen la conciliación?</p> <p>¿Por qué cree usted que su líder es determinante en la facilitación de la conciliación trabajo-vida personal?</p>   |
| Identificar los comportamientos que los líderes llevan a cabo y obstaculizan la conciliación trabajo-vida personal.                | Comportamientos de los líderes obstaculizadores de la conciliación trabajo-vida personal | Comportamientos que obstaculizan la conciliación trabajo-vida personal/familiar | <p>¿Qué comportamientos que lleva a cabo su líder obstaculizan la conciliación trabajo-vida personal/familiar?</p> <p>¿Qué políticas y disposiciones de su líder obstaculizan la conciliación trabajo-vida personal/familiar?</p> <p>¿Por qué cree usted que su líder es determinante en la obstaculización de la conciliación trabajo-vida personal/familiar?</p> |
| Identificar qué esperan los colaboradores de sus   | Percepción de los colaboradores sobre lo que   | Esperado del líder  | ¿Qué espera de su líder para favorecer la  |

|   |  |   |  |
|---|--|---|--|
| líderes para favorecer la conciliación trabajo-vida personal. | esperan de sus líderes para favorecer la conciliación trabajo-vida personal. |   | conciliación trabajo-vida personal/familiar?<br><br>¿Qué recomendaría usted a su líder para facilitar la efectiva conciliación trabajo vida personal/familiar? |
|   |  | Rol del líder en la implantación de la conciliación | ¿Cuál cree que es el rol de su líder en la implantación políticas y prácticas para lograr la conciliación?   |

*Fuente: Elaboración propia*

## **PROTOCOLO DE ENTREVISTA SOBRE LA IDENTIFICACIÓN DE LOS COMPORTAMIENTOS DEL LÍDER QUE FACILITAN LA CONCILIACIÓN TRABAJO-VIDA PERSONAL/FAMILIAR EN UNA EMPRESA DE TECNOLOGÍA DE LA CIUDAD DE BOGOTÁ**

### **DATOS DE IDENTIFICACIÓN**

Nombre:

Edad:

Sexo:

Cargo:

Antigüedad en el cargo:

Antigüedad en la empresa:

Nivel educativo:

Profesión:

### **NOCIÓN DE CONCILIACIÓN TRABAJO-VIDA PERSONAL Y SU IMPORTANCIA.**

- ¿Qué entiende por conciliación trabajo-vida personal/familiar?
- ¿Qué importancia le atribuye a la implantación de políticas y prácticas para la efectiva conciliación en una organización?

### **COMPORTAMIENTOS DE LOS LÍDERES FACILITADORES DE LA CONCILIACIÓN TRABAJO- VIDA PERSONAL**

- ¿Qué comportamientos que lleva a cabo su líder facilitan la conciliación trabajo-vida personal/familiar?
- ¿Qué políticas y disposiciones de su líder para favorecer la conciliación trabajo-vida personal/familiar?
- ¿Por qué cree usted que su líder es determinante en la facilitación de la conciliación trabajo-vida personal?

### **COMPORTAMIENTOS DE LOS LÍDERES OBSTACULIZADORES DE LA CONCILIACIÓN TRABAJO- VIDA PERSONAL**

- ¿Qué comportamientos que lleva a cabo su líder obstaculizan la conciliación trabajo-vida personal/familiar?
- ¿Qué políticas y disposiciones de su líder que obstaculiza la conciliación trabajo-vida personal/familiar?
- ¿Por qué cree usted que su líder es determinante en la obstaculización de la conciliación trabajo-vida personal?

### **PERCEPCIÓN DE LOS COLABORADORES SOBRE LO QUE ESPERAN DE SUS LÍDERES PARA FAVORECER LA CONCILIACIÓN TRABAJO-VIDA PERSONAL.**

- ¿Qué espera de su líder para favorecer la conciliación trabajo-vida personal?
- ¿Qué recomendaría usted a su líder para facilitar la efectiva conciliación trabajo vida personal/familiar?
- ¿Cuál cree que es el rol de su líder en la implantación políticas y prácticas para lograr la conciliación?

**Maestría en Desarrollo Humano Organizacional**  
**Universidad EAFIT**  
**DECLARACION DE CONSENTIMIENTO INFORMADO**

El propósito del presente consentimiento, es proveer a los participantes de esta investigación una explicación de la naturaleza de la misma, al igual que su rol como participantes.

**Título del trabajo de investigación:** Identificación de los comportamientos del líder que facilitan la conciliación trabajo-vida personal/familiar en una empresa de tecnología de la ciudad de Bogotá.

**Investigador Principal:** María Angélica Avendaño B

Esta entrevista hace parte del proceso de recolección de datos para el trabajo de investigación de la Maestría en Desarrollo Organizacional de la Universidad EAFIT. Algunas consideraciones:

- La participación en este estudio es voluntaria.
- La información obtenida con la entrevista será de uso exclusivo para este trabajo de investigación.
- La intervención del entrevistado será anónima en la consolidación de la información.
- La información que se recoja será confidencial y no se usará para ningún otro propósito fuera del marco de la presente investigación.
- Al participar en este estudio, el entrevistado responderá con libertad y en sus términos las preguntas realizadas por el entrevistador. También podrá entregar información adicional que considere pertinente para el objeto de ésta.
- Al firmar el presente consentimiento acepto que la entrevista sea grabada, lo cual se requiere para la labor de transcripción y análisis de la información.
- Este consentimiento es válido para todas las entrevistas relacionadas con el tema, lo anterior puesto que en ocasiones se puede requerir más de una entrevista.

Nombre: \_\_\_\_\_

Firma: \_\_\_\_\_

CC: \_\_\_\_\_